

**Office de secours et de travaux  
des Nations Unies pour les réfugiés  
de Palestine dans le Proche-Orient**

**Rapport financier et états  
financiers vérifiés**

**de l'année terminée le 31 décembre 2016**

**et**

**Rapport du Comité  
des commissaires aux comptes**



Nations Unies • New York, 2017



*Note*

Les cotes des documents de l'Organisation des Nations Unies se composent de lettres et de chiffres. La simple mention d'une cote renvoie à un document de l'Organisation.

---

## Table des matières

<i>Chapitre</i>	<i>Page</i>
Lettre d'envoi . . . . .	5
I. Rapport du Comité des commissaires aux comptes : opinion des commissaires aux comptes .	6
II. Rapport détaillé du Comité des commissaires aux comptes . . . . .	9
Résumé. . . . .	9
A. Mandat, étendue de l'audit et méthode . . . . .	15
B. Constatations et recommandations . . . . .	15
1. Suite donnée aux recommandations antérieures du Comité . . . . .	15
2. Aperçu de la situation financière. . . . .	16
3. Gestion des biens et assurance maladie du personnel . . . . .	20
4. Gestion de l'actif . . . . .	21
5. Gestion axée sur les résultats. . . . .	25
6. Gestion de la trésorerie et des liquidités. . . . .	27
7. Traitement des états de paie et paiements. . . . .	27
8. Gestion des achats et des marchés. . . . .	31
9. Gestion des programmes et des projets. . . . .	40
10. Système de contrôle interne. . . . .	42
11. Programme d'aide aux organismes de microfinancement . . . . .	44
12. Gestion des ressources humaines . . . . .	45
13. Gestion des subventions. . . . .	54
14. Gestion du programme de santé . . . . .	55
15. Informatique et communications . . . . .	56
16. Département des services de contrôle interne . . . . .	58
17. Département du microfinancement . . . . .	61
C. Informations communiquées par l'administration . . . . .	65
1. Comptabilisation en pertes de montants en espèces, de créances et de biens . . . . .	65
2. Versements à titre gracieux . . . . .	65
3. Cas de fraude ou de présomption de fraude . . . . .	65
D. Remerciements . . . . .	66

---

Annexes		
I.	État d'avancement de l'application des recommandations pour l'année terminée le 31 décembre 2015 . . . . .	67
II.	État récapitulatif des biens comptabilisés en pertes . . . . .	109
III.	Cas de fraude ou de présomption de fraude signalés au Comité pour l'année 2016 . . . . .	110
III.	Certification des états financiers . . . . .	113
IV.	Rapport financier pour l'année terminée le 31 décembre 2016 . . . . .	114
A.	Introduction . . . . .	114
B.	Analyse de la situation financière et du budget . . . . .	114
C.	Renforcement des principes de transparence et de responsabilité . . . . .	127
D.	Gestion des risques institutionnel et financier . . . . .	128
E.	Responsabilité . . . . .	129
V.	États financiers pour l'année terminée le 31 décembre 2016 . . . . .	130
I.	État de la situation financière au 31 décembre 2016 . . . . .	130
II.	État des résultats financiers pour l'année terminée le 31 décembre 2016 . . . . .	131
III.	État des variations de l'actif net/de la situation nette pour l'année terminée le 31 décembre 2016 . . . . .	132
IV.	État des flux de trésorerie pour l'année terminée le 31 décembre 2016 . . . . .	133
V.	État comparatif des montants effectifs et des montants inscrits au budget pour l'année terminée le 31 décembre 2016 . . . . .	134
	Notes relatives aux états financiers de 2016 . . . . .	135

---

## Lettre d'envoi

### **Lettre datée du 30 juin 2017, adressée au Président de l'Assemblée générale par le Président du Comité des commissaires aux comptes**

J'ai l'honneur de vous transmettre ci-joint le rapport du Comité des commissaires aux comptes sur les états financiers de l'Office de secours et de travaux des Nations Unies pour les réfugiés de Palestine dans le Proche-Orient pour l'année terminée le 31 décembre 2016.

Le Contrôleur et Vérificateur général des comptes  
de l'Inde,  
Président du Comité des commissaires aux comptes  
de l'Organisation des Nations Unies  
(*Signé*) Shashi Kant **Sharma**

## Chapitre I

### **Rapport du Comité des commissaires aux comptes : opinion des commissaires aux comptes**

#### **Opinion des commissaires aux comptes**

Nous avons examiné les états financiers de l'Office de secours et de travaux des Nations Unies pour les réfugiés de Palestine dans le Proche-Orient (UNRWA), à savoir l'état de la situation financière au 31 décembre 2016 (état I), l'état des résultats financiers (état II), l'état des variations de l'actif net/de la situation nette (état III), l'état des flux de trésorerie (état IV) et l'état comparatif des montants effectifs et des montants inscrits au budget (état V) pour l'année terminée à cette date, ainsi que les notes y relatives, qui comprennent une récapitulation des principales règles et méthodes comptables.

Nous considérons que les états financiers donnent pour tout élément de caractère significatif une image fidèle de la situation financière de l'UNRWA au 31 décembre 2016, ainsi que de ses résultats financiers et flux de trésorerie pour l'année terminée à cette date, conformément aux Normes comptables internationales pour le secteur public (normes IPSAS).

#### **Base de notre opinion**

Nous avons effectué notre audit conformément aux Normes internationales d'audit. Les responsabilités qui nous incombent en vertu de ces normes sont énoncées à la section « Responsabilités des commissaires aux comptes concernant l'audit des états financiers ». Nous sommes indépendants de l'UNRWA, conformément aux règles déontologiques qui s'appliquent à l'audit des états financiers, et nous nous sommes acquittés de nos responsabilités dans le respect de ces normes. Nous estimons que les éléments que nous avons réunis à l'occasion de notre audit sont appropriés et suffisants pour nous permettre de former notre opinion.

#### **Informations autres que les états financiers et le rapport des commissaires aux comptes**

Les autres informations présentées dans le présent rapport ont été établies par le Commissaire général de l'UNRWA. Cela concerne le rapport financier pour l'année terminée le 31 décembre 2016 (chapitre IV), mais non les états financiers ni le rapport des commissaires aux comptes à proprement parler.

Notre opinion sur les états financiers ne porte pas sur ces autres informations et nous ne formulons aucune expression d'assurance à leur égard.

Nous sommes tenus, dans le cadre de l'audit des états financiers, de prendre connaissance de ces autres informations et de nous assurer qu'elles concordent avec les états financiers et avec les constatations que l'audit nous a permis de dégager et qu'elles ne présentent pas d'anomalies significatives. Nous sommes tenus de rendre compte de toute anomalie significative que nous pourrions déceler à cette occasion. Nous n'avons rien à signaler à cet égard.

### **Responsabilités de la direction et des organes de gouvernance en matière d'états financiers**

Il incombe au Commissaire général d'établir des états financiers présentant une image fidèle de la situation de l'UNRWA selon les normes IPSAS et d'exercer le contrôle interne que l'administration juge nécessaire pour permettre d'établir des états financiers exempts d'inexactitudes significatives, qu'elles soient dues à la fraude ou à l'erreur.

Lors de l'établissement des états financiers, la direction est tenue d'évaluer la capacité de l'Office de poursuivre ses activités, de rendre compte, le cas échéant, des éléments touchant la continuité des activités et de considérer que l'Office poursuivra ses activités, à moins qu'elle n'ait l'intention de procéder à sa liquidation ou de mettre fin à ses activités ou n'ait pas d'autre solution à sa portée.

Les organes de gouvernance sont tenus de superviser la procédure d'information financière de l'UNRWA.

### **Responsabilités des commissaires aux comptes concernant l'audit des états financiers**

Notre objectif est d'acquiescer l'assurance raisonnable que les états financiers sont exempts d'inexactitudes significatives, qu'elles soient dues à la fraude ou à l'erreur, et de publier un rapport dans laquelle nous faisons part de notre opinion. L'assurance raisonnable est un niveau d'assurance élevé; elle ne garantit cependant pas qu'un audit mené conformément aux Normes internationales d'audit permette de déceler systématiquement les anomalies significatives. Les anomalies peuvent tenir à la fraude ou à l'erreur et sont considérées comme significatives si individuellement ou collectivement elles peuvent influencer les décisions économiques que les utilisateurs prendront sur la base des états financiers.

Dans le respect des Normes internationales d'audit, nous exerçons notre jugement professionnel et un esprit critique tout au long de l'audit. Nous menons également les activités suivantes :

- Nous décelons et évaluons les risques que pourrait poser la présence d'inexactitudes matérielles dans les états financiers, que celles-ci soient dues à la fraude ou à l'erreur, nous concevons et appliquons des procédures d'audit adaptées à ces risques et nous réunissons des éléments à l'occasion de notre audit qui sont appropriés et suffisants pour nous permettre de former notre opinion. Le risque de ne pas déceler une inexactitude significative découlant d'une fraude est plus élevé que celui lié à une inexactitude résultant d'une erreur, car la fraude peut recouvrir des actes de collusion ou de falsification, des omissions intentionnelles, des fausses déclarations ou le non-respect des procédures de contrôle interne;
- Nous évaluons les contrôles internes exercés par l'Office afin de concevoir des procédures d'audit appropriées, mais notre intention n'est pas d'exprimer une opinion sur l'efficacité de ces contrôles;
- Nous évaluons les conventions comptables suivies et les estimations faites par l'administration, de même que l'information dont elle fait état;
- Nous tirons des conclusions concernant l'utilisation par la direction du principe de la continuité des activités et, nous fondant sur les éléments que nous avons réunis dans le cadre de l'audit, nous estimons s'il existe une incertitude significative quant à des événements ou des conditions qui pourraient compromettre la capacité de l'UNRWA de poursuivre ses activités. Si nous concluons à l'existence d'une incertitude significative, nous sommes

tenus d'appeler l'attention sur les informations pertinentes figurant dans les états financiers et d'émettre une opinion modifiée si elles ne sont pas satisfaisantes. Nos conclusions sont fondées sur les éléments réunis à la date d'établissement de notre rapport. Nous ne pouvons pas exclure que des circonstances ou des événements futurs empêchent l'Office de poursuivre ses activités;

- Nous évaluons la présentation générale, la structure et la teneur des états financiers et des informations qui les accompagnent; nous évaluons aussi si les états financiers représentent les opérations et les événements sous-jacents avec fidélité.

Nous communiquons avec les organes de gouvernance concernant, entre autres points, l'étendue et le calendrier de l'audit et les principales constatations, notamment les insuffisances significatives concernant les contrôles internes que nous pourrions avoir décelées dans le cadre de nos activités.

#### **Rapport sur les autres obligations légales ou réglementaires**

Nous estimons en outre que les opérations comptables de l'UNRWA qui ont retenu notre attention ou que nous avons examinées par sondage dans le cadre de notre audit ont été, pour tous les aspects significatifs, conformes au Règlement financier de l'Office et aux autorisations de l'organe délibérant.

Conformément à l'article VII du Règlement financier et des règles de gestion financière de l'Organisation des Nations Unies, nous avons également établi un rapport détaillé sur notre audit.

Le Contrôleur et Vérificateur général des comptes  
de l'Inde,  
Président du Comité des commissaires aux comptes  
(Signé) Shashi Kant **Sharma**

Le Contrôleur et Vérificateur général des comptes  
de la République-Unie de Tanzanie  
(Auditeur principal)  
(Signé) Mussa Juma **Assad**

Le Président de la Cour des comptes fédérale  
de l'Allemagne  
(Signé) Kay **Scheller**

30 juin 2017

## Chapitre II

# Rapport détaillé du Comité des commissaires aux comptes

### *Résumé*

L'Office de secours et de travaux des Nations Unies pour les réfugiés de Palestine dans le Proche-Orient (UNRWA) fournit assistance et protection à plus de 5 millions de réfugiés palestiniens immatriculés, pour les aider à atteindre un niveau de développement humain aussi élevé que possible. Il emploie quelque 30 251 agents recrutés sur le plan régional dans ses cinq secteurs d'activité (Cisjordanie, Gaza, Jordanie, Liban et République arabe syrienne) et à ses sièges d'Amman et de Gaza.

L'Office est principalement financé par des contributions volontaires. En 2016, celles-ci ont été de 1 194,30 millions de dollars, soit 96 % du total des contributions (1 242,14 millions de dollars), et les dépenses se sont élevées à 1 316,78 millions de dollars.

Le Comité des Commissaires aux comptes a vérifié les états financiers et examiné les opérations de l'Office pour l'année terminée le 31 décembre 2016 conformément à la résolution 74 (I) de l'Assemblée générale et aux Normes internationales d'audit. À cette fin, il a examiné les opérations et activités financières au siège de l'Office à Amman et à ses bureaux de Cisjordanie, de Gaza, de Jordanie et du Liban.

### **Étendue des vérifications**

Le présent rapport porte sur les questions que le Comité estime devoir porter à l'attention de l'Assemblée générale; il a fait l'objet d'une discussion avec l'administration de l'Office, aux vues de laquelle il est fait la place qu'il convient.

Le contrôle avait principalement pour objet de permettre au Comité de se faire une opinion sur la question de savoir si les états financiers reflétaient fidèlement la situation financière de l'Office au 31 décembre 2016, ainsi que ses résultats financiers et flux de trésorerie de l'année terminée à cette date, conformément aux normes comptables internationales pour le secteur public (IPSAS). Il a été procédé à un examen général des systèmes financiers et des mécanismes de contrôle interne, ainsi qu'à des vérifications par sondage des documents comptables et autres pièces justificatives, dans la mesure que le Comité a jugée nécessaire pour se faire une opinion sur les états financiers.

Le Comité a procédé à l'examen de la gestion en application de l'article 7.5 du Règlement financier de l'Organisation des Nations Unies, selon lequel il peut formuler des observations sur l'efficacité des procédures financières, le système comptable et les contrôles financiers internes et, d'une manière générale, sur l'administration et la gestion des activités. Il a examiné la gestion de quatre grands programmes exécutés par l'Office dans les domaines suivants : santé, éducation, secours et services sociaux, et amélioration de l'infrastructure et aménagement des camps. Le rapport comprend également un bref commentaire sur l'état d'avancement de l'application des recommandations formulées les années précédentes.

### **Opinion des commissaires aux comptes**

Le Comité considère que les états financiers donnent pour tout élément de caractère significatif une image fidèle de la situation financière de l'Office au 31 décembre 2016, ainsi que de ses résultats financiers et flux de trésorerie pour l'année terminée à cette date, et qu'ils ont été établis conformément aux normes IPSAS.

Le Comité a également émis à part une opinion sans réserve sur les états financiers de la Caisse de prévoyance du personnel recruté sur le plan régional de l'Office pour l'année terminée le 31 décembre 2016, établis conformément aux normes internationales d'information financière. La Caisse de prévoyance de l'Office est une entité commerciale à but lucratif et relève de ce fait de la catégorie des entreprises publiques et ces normes lui sont applicables comme cadre d'information financière en vertu du paragraphe 6 de la norme IPSAS 1. Le Comité a en outre procédé à l'examen annuel de la gestion du Département du microfinancement et émis une opinion sans réserve sur ses états financiers pour l'année terminée le 31 décembre 2016.

### **Conclusion générale**

Le Comité a noté une amélioration dans le système de contrôle interne de l'Office, dont l'actualisation du manuel des achats et l'élaboration de mesures de lutte contre la fraude et la corruption. L'Office a également remplacé le système d'aide alimentaire en nature par des transferts en espèces dans certains bureaux. Cette réforme devrait permettre d'améliorer la rentabilité en réduisant les coûts d'administration et de distribution liés à l'acheminement de l'aide en nature aux réfugiés. La mise en service de REACH, nouveau progiciel de gestion intégré, en 2015, a également notablement facilité l'établissement des états financiers et entraîné la mise en place d'un nouveau plan comptable et des modifications dans la structure hiérarchique, la classification des financements, la comptabilité des projets, la gestion des subventions et d'autres dispositifs. Le Comité a observé que, en dépit des initiatives prises par l'administration, l'application des nouvelles mesures et du manuel n'allait pas sans difficultés pour le personnel de rang inférieur, ce qui montrait que des séances de formation étaient nécessaires. En outre, si la mise en service du progiciel de gestion intégré était un progrès, il convenait encore de bien définir le plan comptable pour que les états financiers de la Caisse de prévoyance puissent être établis. Les autres domaines dans lesquels des progrès pouvaient encore être réalisés étaient les suivants : gestion des achats et des marchés, traitement des états de paie, gestion des actifs, gestion des programmes et projets, gestion des médicaments et du matériel médical, gestion des ressources humaines, trésorerie et gestion de trésorerie et informatique et communications.

### **Principales constatations**

Le Comité a recensé un certain nombre de questions que l'administration devra prendre en considération pour améliorer l'efficacité du fonctionnement de l'Office. Il met notamment l'accent sur ses principales constatations, énoncées ci-après.

### **Traitement des états de paie et paiement**

#### *Traitement des états de paie*

a) Le Comité a constaté qu'à plusieurs reprises des montants supérieurs ou inférieurs aux droits à prestations avaient été payés au personnel recruté sur le plan international pendant la période allant du 1<sup>er</sup> janvier au 31 décembre 2016, et avaient donné lieu à une série d'ajustements comme suite à la détection des erreurs. Les ajustements mensuels découlant des versements erronés allaient de 38 567 à 120 411 dollars. Les écarts étaient principalement dus à des erreurs humaines, des problèmes techniques ou des défaillances dans l'examen et la validation des données avant qu'elles soient versées dans les états de paie pour être traitées. En raison de ces défaillances, il était difficile pour l'Office de faire en sorte, comme il y était tenu, que les membres du personnel touchent leur salaire mensuel dans les temps, en particulier ceux qui avaient perçu des montants inférieurs à leurs droits.

## **Assurance des biens et assurance maladie du personnel**

### *Cadre de la police d'assurance de l'Office*

b) L'Office n'est doté d'aucun cadre de police d'assurance qui régirait l'ensemble de ses pratiques en la matière. Or, il devrait en avoir un pour que les rôles et responsabilités soient clairement définis, que des directives indiquent précisément ce qui doit être assuré et pour quelle valeur et que la gestion du portefeuille d'assurance soit orientée pour ce qui est des risques encourus et de l'élaboration des méthodes à suivre pour évaluer les biens. Le Comité considère que le défaut d'un cadre en la matière prive l'Office du fondement dont il a besoin pour gérer l'assurance de ses biens et de son personnel.

## **Gestion des ressources humaines**

### *Taux de rotation du personnel de direction*

c) Pendant les années financières 2015 et 2016, l'Office a connu un certain nombre de départs aux postes de direction [administrateurs (P-5) et fonctionnaires de rang supérieur]. En 2016, 47 membres du personnel recruté sur le plan international ont quitté l'Office entre janvier et décembre (53 en 2015), dont 15 (soit 32 %) occupaient des postes de directeur, directeur adjoint et chef. Le taux de cessation de service de 2016 est légèrement inférieur à celui constaté en 2015 : 20 (38 %) des 53 fonctionnaires de cette catégorie avaient alors quitté l'Office. En décembre 2016, le taux de rotation s'élevait à 26 %<sup>1</sup> (35 % en 2015) pour le personnel de direction, contre 21 %<sup>2</sup> (24 %<sup>3</sup> en 2015) pour l'ensemble du personnel recruté sur le plan international. Le Comité est d'avis que, pour régler convenablement le problème, l'Office doit cerner les causes profondes du taux élevé de rotation du personnel. Cela pourrait se faire au moyen de questionnaires de départ complets, mais les questionnaires actuellement utilisés sont complexes et comportent des questions de portée générale. Dans ces conditions, il est difficile d'évaluer et de recenser précisément les facteurs de départ, ce qui permettrait pourtant à la direction de prendre des mesures adéquates. Le taux élevé de rotation du personnel peut avoir des conséquences sur le bon fonctionnement et la continuité des opérations de l'Office.

## **Gestion axée sur les résultats**

### *Formulation des principaux indicateurs de résultats*

d) Comme suite à l'examen de 73 indicateurs prévus dans le système de gestion axée sur les résultats, le Comité a noté que 30 d'entre eux n'avaient pas de données de référence et que 29 avaient été reportés de 2015 sans que les données de référence se fondent sur l'examen des résultats obtenus cette année-là. Il a également noté que des indicateurs figurant dans les plans opérationnels annuels n'avaient pas été mis à jour après la publication des résultats effectifs de l'année antérieure. Du fait que les données de référence de certains indicateurs clefs n'aient pas été mises à jour dans le système de gestion axée sur les résultats, l'Office peut ne pas être en mesure de suivre les résultats concernant les progrès escomptés. Le Comité a noté que l'Office avait mis trois mois à publier la version définitive du rapport d'examen sur les résultats de l'année antérieure. Ce laps de temps est trop long, la plupart des informations étant déjà disponibles dans les rapports d'examen trimestriels et semestriels.

<sup>1</sup> Sur les 57 fonctionnaires occupant des postes de direction (de rang supérieur à P-5), 15 ont cessé leur service.

<sup>2</sup> Ce pourcentage est obtenu en divisant le nombre de fonctionnaires ayant cessé leur service (47) par le nombre total de fonctionnaires recrutés sur le plan international (229).

<sup>3</sup> Ce pourcentage est obtenu en divisant le nombre de fonctionnaires ayant cessé leur service (53) par le nombre total de fonctionnaires recrutés sur le plan international (220) en 2015.

## Gestion des achats et des marchés

### *Attribution d'un marché*

e) Le Comité a constaté qu'au bureau de Jordanie de l'Office, les deux soumissionnaires qualifiés les moins-disants avaient été retenus pour ramasser les déchets solides de quatre camps, dans l'optique de limiter les risques d'inexécution du contrat, car le soumissionnaire le moins-disant<sup>4</sup> n'avait encore jamais travaillé avec l'Office. Cet arrangement a entraîné une hausse du coût de 63 728 dollars<sup>5</sup> (15 %), en violation de l'alinéa a) du paragraphe 10.1.1 du manuel des achats (2015) de l'Office, qui prévoyait que le marché était attribué au soumissionnaire qualifié le moins-disant. Le Comité estime que le risque que les services ne soient pas fournis par le nouveau prestataire ne saurait justifier la décision prise à l'étape de l'attribution du marché, puisqu'il aurait suffi pour l'atténuer de procéder, à l'étape de l'évaluation, à un examen complet de son expérience, en vérifiant qu'il avait le matériel et le personnel nécessaires et jouissait d'une situation financière stable. Il a également considéré qu'il aurait fallu faire preuve de la diligence voulue pour s'assurer en amont que les résultats du prestataire retenu justifiaient que le marché lui soit attribué.

## Informatique et communications

### *Application de la procédure de gestion du changement par les bureaux de secteur*

f) Le Comité a mis en évidence un certain nombre de changements, dans les bureaux de secteur de la Cisjordanie, de la Jordanie, du Liban et de la République arabe syrienne, concernant les services relatifs à l'infrastructure, dont l'installation de réseaux locaux, de réseaux virtuels et de passerelles Internet, et la mise à niveau de serveurs. Néanmoins, tous les bureaux de secteur n'étaient pas dotés d'un conseil consultatif en activité chargé d'approuver les changements, comme l'exigeait l'instruction technique n° 11. Le fait de mettre en œuvre des changements dans les services sans suivre la procédure d'approbation peut perturber les services opérationnels et, en conséquence, le fonctionnement de l'Office.

## Recommandations

Les vérifications effectuées par le Comité l'ont amené à faire plusieurs recommandations, qui sont formulées dans le corps du présent rapport et dont les principales sont que l'UNRWA :

### Traitement des états de paie et paiement

#### *Traitement des états de paie*

**a) i) Revoie la configuration du système REACH afin de déceler toutes les erreurs et les failles du système relatives aux émoluments et retenues des fonctionnaires; ii) améliore l'examen des données des états de paie pour minimiser le risque d'erreur humaine et forme le personnel des ressources humaines compte tenu de la fréquence des erreurs commises;**

<sup>4</sup> Le soumissionnaire suivant celui le moins-disant collabore avec l'Office dans le même service depuis plus de 10 ans.

<sup>5</sup> Le soumissionnaire le moins-disant avait fait une offre d'un montant de 414 237 dollars, et celui le moins-disant après lui de 477 966 dollars.

## **Assurance des biens et assurance maladie du personnel**

### *Cadre de la police d'assurance de l'Office*

**b) i) Élabore un cadre de gouvernance des usages devant avoir cours à l'Office en matière d'assurance, tels que la définition claire des rôles et responsabilités, des directives détaillées concernant les biens à assurer et leur valeur, la gestion du portefeuille d'assurance pour ce qui est de l'exposition aux risques et l'établissement de méthodes d'évaluation à utiliser dans le domaine de l'assurance; ii) procède à une évaluation de l'exposition aux risques de ses actifs, à laquelle il se référera pour décider quelles devraient être la nature des biens assurés et la valeur couverte par l'assurance;**

## **Gestion des ressources humaines**

### *Taux de rotation du personnel de direction*

**c) i) Recense et examine les facteurs de faible rétention auxquels il pourrait remédier et en tient compte dans le cadre de l'analyse des questions relatives à la qualité de vie générale du personnel, en vue d'améliorer la rétention du personnel; ii) adapte et simplifie le questionnaire de départ pour qu'il soit plus facile à remplir et mène des entretiens de départ pour cerner les différents motifs de cessation de service, aux fins de la prise de décisions, et en consigne les résultats dans les dossiers correspondants;**

## **Gestion axée sur les résultats**

### *Formulation des principaux indicateurs de résultats*

**d) i) Actualise les données de référence provisoires dans le système de gestion axée sur les résultats immédiatement après la publication du rapport annuel sur l'examen des résultats afin de disposer d'un véritable point de comparaison; ii) réduise les délais de publication du rapport de sorte que les recommandations formulées pour remédier aux problèmes recensés soient prises en considération dans le plan opérationnel de l'année en cours;**

## **Gestion des achats et des marchés**

### *Attribution d'un marché*

**e) i) Respecte les dispositions du manuel des achats (2015) en attribuant les marchés aux soumissionnaires remplissant les exigences techniques voulues au prix le plus bas; ii) fasse en sorte que les critères d'évaluation soient suffisamment précis et tiennent compte de la qualité des services qu'il a fournis antérieurement, de son matériel, de sa dotation en personnel qualifié et de sa situation financière, de manière à s'assurer qu'il est en mesure de fournir les services demandés avant de se voir attribuer le marché;**

## **Informatique et communications**

### *Application de la procédure de gestion du changement par les bureaux de secteur*

**f) i) Crée un conseil consultatif sur le changement dans tous les bureaux de secteur aux fins du suivi de la procédure de gestion du changement définie dans l'instruction technique n° 11.**

<b>Chiffres clefs</b>	
<b>Plus de 5 millions</b>	Réfugiés palestiniens bénéficiant des services de l'Office
<b>30 251</b>	Membres du personnel recrutés sur le plan régional (personnel local)
<b>229</b>	Membres du personnel recruté sur le plan international
<b>288,56 millions de dollars</b>	Valeur des achats effectués en 2016
<b>702 écoles, 18 037 enseignants et 515 260 élèves</b>	487,53 millions de dollars dépensés dans le programme éducatif en 2016
<b>8,55 millions</b>	Patients se rendant chaque année dans les centres de santé de l'Office
<b>143 centres de santé, 499 médecins et 1 117 infirmiers</b>	145,65 millions de dollars dépensés dans le programme de santé
<b>1 134,40 millions de dollars</b>	Budget définitif de 2016
<b>1 274,69 millions de dollars</b>	Total des ressources de 2016
<b>1 316,76 millions de dollars</b>	Total des dépenses de 2016

## A. Mandat, étendue de l'audit et méthode

1. L'Office de secours et de travaux des Nations Unies pour les réfugiés de Palestine dans le Proche-Orient (UNRWA) a été créé par la résolution 302 (IV) de l'Assemblée générale, en date du 8 décembre 1949, et est devenu opérationnel le 1<sup>er</sup> mai 1950. Organe subsidiaire de l'Assemblée, l'Office a pour mandat d'aider les réfugiés de Palestine à atteindre, dans les conditions difficiles où ils vivent, un niveau de développement humain aussi élevé que possible, conformément aux normes et objectifs adoptés sur le plan international. Il constitue un des plus vastes programmes des Nations Unies dans la mesure où il vient en aide à plus de 5 millions de réfugiés de Palestine vivant dans la bande de Gaza, en Jordanie, au Liban, en République arabe syrienne et en Cisjordanie. L'Office est également l'un des plus importants employeurs du Moyen-Orient, puisqu'il compte quelque 30 251 employés, pour la plupart des réfugiés de Palestine.

2. Le Comité des commissaires aux comptes a vérifié les états financiers et contrôlé la gestion de l'Office pour l'année terminée le 31 décembre 2016, en application de la résolution 74 (I) de l'Assemblée générale. Il a conduit son contrôle conformément à l'article 12.2 du Règlement financier de l'Office, ainsi qu'aux Normes internationales d'audit. Celles-ci exigent que le Comité se conforme aux règles déontologiques et organise et exécute ses contrôles de façon à acquérir l'assurance raisonnable que les états financiers sont exempts d'inexactitudes significatives.

3. Le contrôle avait principalement pour objet de permettre au Comité de se faire une opinion sur la question de savoir si les états financiers reflétaient fidèlement la situation financière de l'UNRWA au 31 décembre 2016, ainsi que ses résultats financiers et flux de trésorerie de l'année terminée à cette date, conformément aux Normes comptables internationales pour le secteur public (normes IPSAS). Il s'agissait notamment de savoir si les charges figurant dans les états financiers avaient été engagées aux fins approuvées par les organes directeurs et si les produits et charges avaient été dûment classés et comptabilisés, conformément au Règlement financier de l'Office. Il a été procédé à un examen général des systèmes financiers et des mécanismes de contrôle interne, ainsi qu'à des vérifications par sondage des documents comptables et autres pièces justificatives, dans la mesure que le Comité a jugée nécessaire pour se faire une opinion sur les états financiers.

4. Outre la vérification des états financiers, le Comité a effectué différents examens de la gestion de l'Office, en application de l'article 7.5 du Règlement financier et des règles de gestion financière de l'Organisation des Nations Unies. Le contrôle a notamment porté sur la gestion de la trésorerie et des liquidités, des programmes d'éducation et de santé, du budget, des achats et des marchés, des biens, du programme de secours et de services sociaux, des ressources humaines, des actifs, des projets et programmes, ainsi que sur la gestion axée sur les résultats et les technologies de l'information et des communications.

## B. Constatations et recommandations

### 1. Suite donnée aux recommandations antérieures du Comité

5. Sur les 67 recommandations que le Comité avait formulées pour l'année terminée le 31 décembre 2015, 38 (57 %) ont été intégralement appliquées, 26 (39 %) sont en cours d'application, 1 (1 %) n'a pas été appliquée et 2 (3 %) sont devenues caduques. Le Comité note que la mise en œuvre a sensiblement progressé, mais engage l'Office à redoubler d'efforts pour appliquer les recommandations

restantes. On trouvera à l'annexe I plus de renseignements sur l'état d'application des recommandations de l'année antérieure.

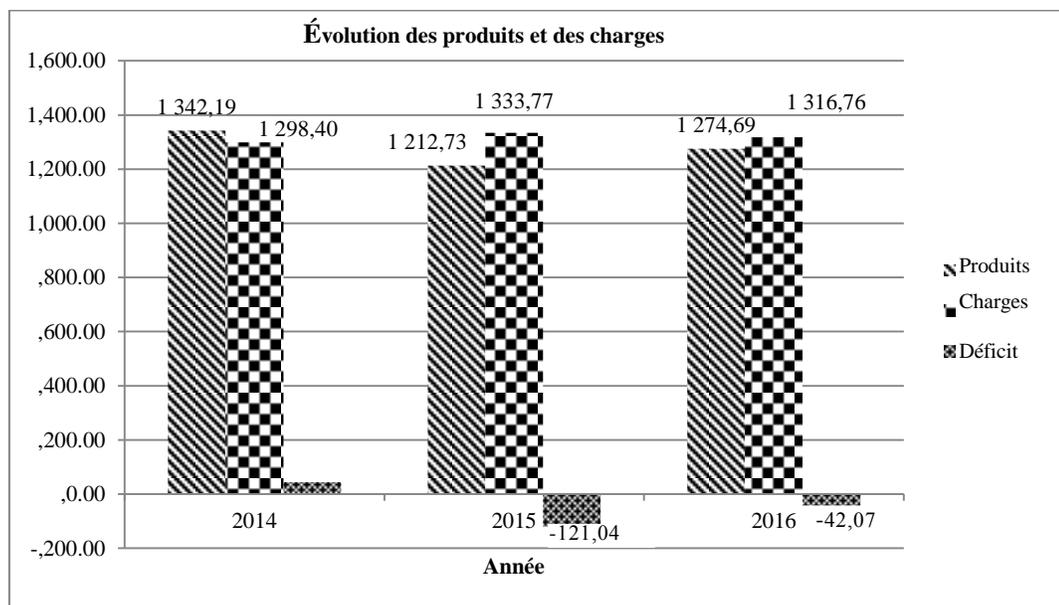
## 2. Aperçu de la situation financière

### Résultats financiers

6. Le montant total des produits de l'UNRWA pour l'année considérée s'est élevé à 1 274,69 millions de dollars (2015 : 1 212,73 millions) et celui des charges à 1 316,76 millions de dollars (2015 : 1 333,77 millions), ce qui donne un déficit de 42,07 millions de dollars (2015 : 121,04 millions). On observe une amélioration des résultats financiers de l'Office en 2016 par rapport à l'année précédente, puisque le déficit global est passé de 121,04 millions de dollars en 2015 à 42,07 millions en 2016, affichant une baisse de 65 %. Cette réduction du déficit est principalement due à l'augmentation de 5 % du montant des produits, qui est passé de 1 212,73 millions de dollars en 2015 à 1 274,69 millions en 2016, à laquelle s'est ajoutée une légère diminution des dépenses, de 1 %. La figure I donne un comparatif des produits et des charges sur trois années.

Figure I  
Comparatif des produits et des charges

(En millions de dollars des États-Unis)



7. Le budget-programme, qui sert à financer les activités de base de l'Office, a enregistré un déficit en nette diminution, de 62 %, dont le montant est passé de 127,64 millions de dollars en 2015 à 48,34 millions en 2016. La baisse du déficit du budget-programme est essentiellement imputable à une augmentation de 6 % des produits, qui sont passés de 639,05 millions de dollars en 2015 à 676,35 millions en 2016, parallèlement à une diminution de 5 % des charges, qui sont passées de 766,69 millions de dollars en 2015 à 724,69 millions en 2016. Le fonds pour les appels d'urgence a également affiché un déficit de 10,77 millions de dollars (2015 : 0,52 million), qui s'explique par un décalage dans le temps entre la comptabilisation des produits et celle des charges : certains produits ont pu être constatés en 2015, tandis que les charges correspondantes ont été engagées et comptabilisées en 2016.

Tous les autres fonds affichaient un excédent à la fin de l'année. Les résultats financiers ventilés par fonds sont récapitulés dans le tableau 1 ci-dessous.

Tableau 1  
**Résultats financiers par fonds**

(En millions de dollars des États-Unis)

Description	Activités financées au moyen de contributions non préaffectées		Activités financées au moyen de contributions préaffectées				Total
	Budget-programme	Fonds de contributions conditionnelles	Fonds du Département du microfinancement	Fonds pour les appels d'urgence	Fonds pour les projets	Soldes interfonds	
Produits	676,35	22,27	11,14	372,87	245,31	(53,24)	1 274,69
Charges	724,69	20,71	8,85	383,64	231,92	(53,05)	1 316,76
<b>Excédent/(déficit)</b>	<b>(48,34)</b>	<b>1,55</b>	<b>2,29</b>	<b>(10,77)</b>	<b>13,39</b>	<b>(0,19)</b>	<b>(42,07)</b>

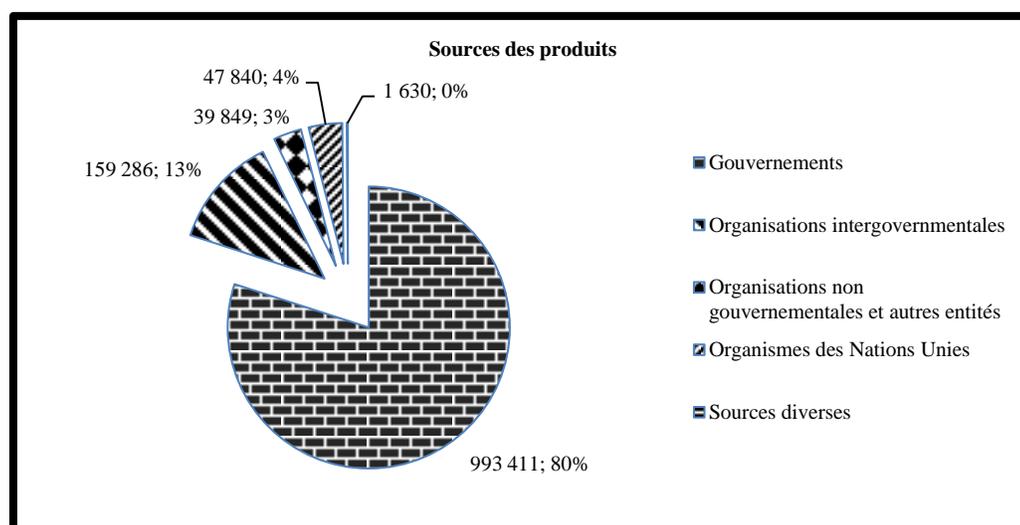
Source : États financiers de l'UNRWA pour 2016 (note 33).

#### Analyse des produits

8. Sur les contributions totales de 1 242,02 millions de dollars reçues par l'UNRWA en 2016 (2015 : 1 178,73 millions), un montant de 1 194,18 millions de dollars (2015 : 1 132,78 millions), soit 96 %, correspond à des contributions volontaires versées par divers donateurs, tandis que les 47,84 millions de dollars restants (2015 : 45,95 millions), soit 4 %, ont été reçus du budget ordinaire de l'ONU et d'autres organismes des Nations Unies. Les contributions volontaires ont augmenté de 61,40 millions de dollars (5 %) grâce aux efforts de mobilisation des ressources déployés auprès des partenaires et d'anciens partenaires qui ont repris leur coopération avec l'Office, ainsi qu'à la diversification de la base des donateurs à l'intérieur et en dehors de la zone d'opérations.

Figure II  
**Contributions reçues, ventilées par source**

(En milliers de dollars des États-Unis)



Source : États financiers de l'UNRWA pour 2016.

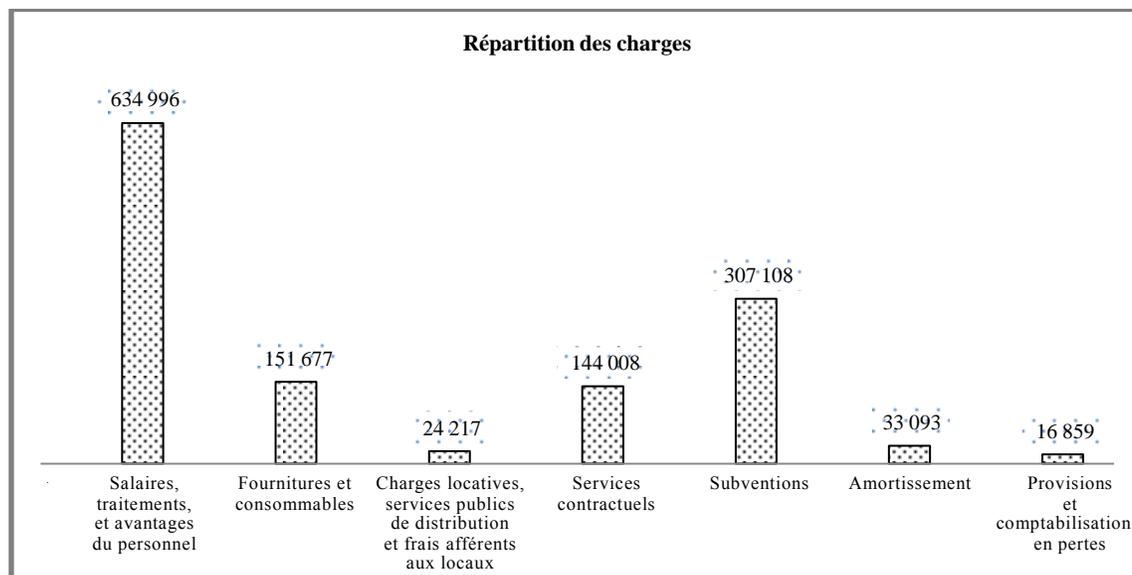
### Analyse des charges

9. L'Office a vu ses charges diminuer légèrement, de 1 333,78 millions de dollars en 2015 à 1 316,76 millions en 2016. Les salaires, traitements et avantages du personnel, qui représentent 48 % des charges totales, ont baissé de 11 %, passant de 709,94 millions de dollars en 2015 à 635 millions en 2016. Cette diminution résulte des mesures d'austérité appliquées en matière de recrutement et de la baisse des provisions pour indemnités de licenciement. Le montant indiqué au titre des salaires, traitements et avantages du personnel comprend les coûts afférents au personnel recruté sur le plan régional, qui s'élèvent à 525,07 millions de dollars (2015 : 599,68 millions), soit 83 % du total, et ceux afférents au personnel recruté sur le plan international, qui sont de 44 millions de dollars (2015 : 45,15 millions) soit 7 % du total. Les 65,93 millions de dollars restants correspondent aux contributions versées par l'Office à la Caisse de prévoyance du personnel recruté sur le plan régional, d'un montant de 57,34 millions de dollars (2015 : 55,53 millions), soit 9 % du total, et aux charges liées à la santé, de 8,59 millions de dollars (2015 : 9,58 millions), soit 1 % du total. La répartition des charges totales en 2016 est représentée dans la figure III.

Figure III

### Répartition des charges

(En milliers de dollars des États-Unis)



Source : Extrait des états financiers de l'UNRWA pour 2016.

### État de la situation financière

#### Actifs nets et réserves

10. Le montant de l'actif net a baissé de 27 %, passant de 196,10 millions de dollars en 2015 à 142,63 millions en 2016. Cette baisse est imputable à des facteurs tels que les pertes actuarielles de 5,04 millions de dollars, les moins-values découlant de la réévaluation d'instruments financiers, représentant 6,52 millions de dollars, et le déficit de 42,08 millions de dollars enregistré au cours de l'année.

*Trésorerie et équivalents de trésorerie*

11. L'état de la situation financière de l'UNRWA au 31 décembre 2016 affichait un solde des liquidités de 267,23 millions de dollars (2015 : 308,78 millions), ce qui représente une diminution de 13 % par rapport à l'année précédente. Sur ces 267,23 millions de dollars, seulement 7,76 millions (2014 : 41,76 millions), soit 2,9 %, ont été mis à la disposition du budget-programme, qui sert à financer les activités de base de l'Office. Une part importante du solde des liquidités a été affectée au fonds pour les appels d'urgence, à savoir 159,68 millions de dollars (60 %), et au fonds pour les projets, à savoir 63,10 millions de dollars (23 %). Le reste a servi à fournir le fonds de contributions conditionnelles, à hauteur de 28,02 millions de dollars (10,5 %) et le fonds du Département du microfinancement, à hauteur de 8,68 millions de dollars (3,2 %). Les projections de trésorerie concernant le budget-programme pour 2017 indiquent un déficit budgétaire d'août à décembre 2017, qui s'élèvera à 4,3 millions de dollars en août, à 37,70 millions en septembre, à 61,50 millions en octobre, à 81,50 millions en novembre et à 115,10 millions en décembre.

*Stocks*

12. Le solde des stocks a diminué de 25 %, passant de 101,91 millions de dollars en 2015 à 76,76 millions en 2016. Cette diminution est principalement liée au passage de l'apport d'une aide alimentaire à une aide sous forme de transferts monétaires et bons dans les bureaux de secteur de Jordanie, du Liban et de Cisjordanie. Ce changement a entraîné une réduction notable du solde des stocks.

*Analyse des ratios*

13. On trouvera dans le tableau 2 ci-après les principaux ratios tirés des états financiers (principalement l'état de la situation financière et l'état des résultats financiers).

Tableau 2  
**Principaux ratios financiers**

<i>Ratio</i>	<i>2015 (ensemble des fonds)</i>	<i>Budget-programme 2016</i>	<i>2016 (ensemble des fonds)</i>
Disponibilités/total de l'actif <sup>a</sup>	0,30	0,01	0,27
Ratio de liquidité générale (actifs courants/passifs courants) <sup>b</sup>	2,63	0,43	2,94
Ratio de liquidité immédiate (trésorerie + placements à court terme/passifs courants) <sup>c</sup>	1,56	0,06	1,76
Total de l'actif/total du passif <sup>d</sup>	1,24	0,68	1,17
Ratio de liquidité relative <sup>e</sup> (trésorerie + placements à court terme + créances : passifs courants)	1,74	0,24	1,91
Ratio de l'intervalle défensif (en jours) <sup>f</sup> (actifs courants/total des charges)	141,89	27,06	109,67

<sup>a</sup> Un ratio élevé (supérieur à 1) est signe de bonne santé financière.

<sup>b</sup> Un ratio élevé (supérieur à 1) indique que l'entité est en mesure de régler ses engagements à court terme.

<sup>c</sup> Un ratio inférieur à 1 indique que les disponibilités sont insuffisantes pour régler les dettes courantes.

<sup>d</sup> Un ratio élevé (supérieur à 1) indique que l'entité est solvable.

<sup>e</sup> Le ratio de liquidité relative est un meilleur indicateur des liquidités dont dispose l'Office; un ratio élevé (supérieur à 1) indique que l'entité peut se procurer rapidement des liquidités.

<sup>f</sup> L'indicateur est favorable si le nombre de jours est supérieur à 30.

14. Dans l'ensemble, les principaux indicateurs financiers demeurent stables et l'UNRWA continue d'afficher un ratio de liquidité générale (rapport des actifs courants aux passifs courants) élevé, ainsi qu'un bon rapport entre le total de l'actif et le total du passif. En revanche, les liquidités disponibles au titre du budget-programme continuent de baisser. À la fin de l'année, les actifs courants du budget-programme représentaient seulement 0,43 dollar pour chaque dollar de l'encours de la dette (2015 : 0,65 dollar). De même, le ratio de liquidité relative indiquait que seulement 0,24 dollar (2015 : 0,46 dollar) était disponible pour couvrir chaque dollar des engagements courants immédiats au titre du budget-programme. Ces deux ratios se situent en deçà des seuils normaux établis pour ces indicateurs, à savoir respectivement 1,5 et 1. Le ratio disponibilités/passif courant du budget-programme a enregistré une baisse considérable de 77 %, passant de 0,26 à 0,06, ce qui indique que l'Office ne disposait pas de liquidités suffisantes pour régler ses engagements courants à mesure qu'ils arrivaient à échéance. Le ratio de l'intervalle défensif du budget-programme, qui indique combien de temps l'Office peut mener ses opérations sans recourir aux ressources supplémentaires provenant des donateurs, a diminué par rapport à 2015, passant de 50 à 27 jours. Cela signifie que l'Office ne pourrait même pas gérer ses activités de base pendant un mois en cas de retard dans la réception des fonds des donateurs.

### 3. Gestion des biens et assurance maladie du personnel

15. L'UNRWA a conclu des contrats avec plusieurs compagnies d'assurance pour couvrir les risques qui pèsent sur ses actifs et ses ressources humaines, notamment des contrats d'assurance des véhicules à moteur, d'assurance incendie et d'assurance responsabilité civile sur les biens. D'autres contrats couvrent les fonds en transit et les cargaisons maritimes transportées à l'international, ou encore instaurent une assurance maladie de groupe pour le personnel recruté sur le plan régional. Lors de l'examen des contrats d'assurance signés par l'Office, le Comité a relevé les anomalies suivantes, qui témoignent d'un manque de maîtrise des contrats.

#### *Faibles dans l'assurance sur les biens*

16. Le contrat d'assurance incendie et responsabilité civile sur les biens, prorogé chaque année depuis 2013, couvre des actifs d'une valeur de 161,1 millions de dollars pour une prime d'en moyenne 82 939 dollars par an. Cependant, on ne dispose pour aucun des autres contrats d'assurance sur les biens, mis à part ceux pour les véhicules, d'analyses montrant comment est déterminé le montant de la prime annuelle à payer, combien d'actifs sont assurés et ce que couvre l'assurance.

17. Cette lacune s'explique principalement par le fait qu'il n'existe pas de cadre global de gouvernance des usages en matière d'assurance au sein de l'UNRWA. Un tel cadre est indispensable pour définir clairement les rôles et responsabilités en matière de gestion des questions d'assurance, établir précisément les biens à assurer et leur valeur, fournir des orientations sur la gestion des portefeuilles d'assurance, notamment concernant l'exposition aux risques, et élaborer des méthodes d'évaluation à utiliser dans le domaine de l'assurance.

18. L'UNRWA renouvelle ses contrats d'assurance, mais l'absence d'analyse et d'encadrement suffisant de ces contrats signifie que l'Office prend des décisions sans tenir pleinement compte de l'exposition aux risques et sans étudier de près quelles devraient être la nature des biens assurés et la valeur couverte par l'assurance. L'Office a informé le Comité que le Directeur des services d'appui administratif était en train de terminer de préparer le mandat d'un consultant qui

serait chargé de procéder à une évaluation des risques et de l'exposition aux risques, qui servirait de base au cadre relatif aux assurances.

**19. L'Office a accepté, comme le Comité le recommandait : a) d'élaborer un cadre de gouvernance des usages en matière d'assurance visant à définir clairement les rôles et responsabilités, à établir précisément les biens à assurer et leur valeur, à encadrer la gestion du portefeuille d'assurance, notamment pour ce qui est de l'exposition aux risques, et à mettre au point des méthodes d'évaluation à utiliser dans le domaine de l'assurance; b) de procéder à une évaluation de l'exposition aux risques de ses actifs, à laquelle il se référera pour décider quelles devraient être la nature des biens assurés et la valeur couverte par l'assurance.**

*Primes d'assurance mensuelles du bureau de Cisjordanie*

20. Le 11 juin 2013, l'UNRWA a signé un contrat de services de trois ans avec une compagnie pour obtenir une assurance maladie de groupe pour le personnel du bureau de Cisjordanie recruté sur le plan régional. L'Office devait payer au prestataire 4,00 millions de dollars par an, en commençant par un versement de 800 981 dollars à compter du 1<sup>er</sup> mai 2013, puis en versant 10 tranches égales de 320 392 dollars à partir du 1<sup>er</sup> juillet 2013. Le 29 avril 2016, l'Office a conclu un nouveau contrat de services, aux termes duquel il devait payer une prime annuelle de 4,04 millions de dollars pour une assurance maladie de groupe destinée au personnel du bureau de Cisjordanie, pour la période allant du 1<sup>er</sup> mai 2016 au 30 avril 2017.

21. Dans les deux contrats, le paragraphe 4.2.2 prévoit que la compagnie d'assurances envoie des relevés de prime mensuels concernant les montants réglés par l'UNRWA au titre des services fournis et y joigne toutes les pièces justificatives. De même, le paragraphe 4.2.2.1 de ces contrats prévoit que l'Office certifie les comptes, apporte les corrections voulues aux montants énoncés dans les relevés et règle les arriérés s'il y a lieu.

22. Toutefois, l'UNRWA n'a ni certifié les comptes ni procédé au rapprochement des données en vue d'attester de l'exactitude des montants et de la qualité des services obtenus, comme le prévoient les dispositions des deux contrats. Il a déclaré qu'effectivement, il ne procédait ni à la certification ni au rapprochement, mais qu'il étudiait, notamment avec le département des ressources humaines, la façon dont il pouvait se conformer aux dispositions des contrats. Le fait que l'Office ne certifie pas les relevés mensuels communiqués par la compagnie d'assurance signifie qu'il ne valide pas la qualité des services fournis, ni ne confirme l'exactitude du montant des dépenses mensuelles effectives.

**23. Le bureau de Cisjordanie de l'UNRWA a accepté, comme le Comité le recommandait : a) de certifier les relevés mensuels envoyés par la compagnie d'assurance pour attester de la qualité des services fournis et confirmer l'exactitude du montant des dépenses effectives; b) de rapprocher les relevés mensuels communiqués par le prestataire de ceux établis par le personnel, afin de vérifier l'exactitude des renseignements fournis par le premier.**

#### **4. Gestion de l'actif**

*Immobilisation des actifs*

24. Le Comité a examiné le registre des actifs immobilisés et y a identifié 41 éléments d'une valeur totale de 53 993 dollars pour les bureaux du Liban, de Jordanie et de la République arabe syrienne dont la valeur d'acquisition à l'unité est inférieure à 2 000 dollars, ce qui est contraire aux conventions de l'UNRWA en

matière d'information financière, qui fixent à 2 000 dollars par unité le taux plancher d'immobilisation des actifs.

25. Le Comité a également noté qu'au bureau du Liban les infrastructures des camps dont la valeur comptable brute s'élève à 2,26 millions de dollars ont été portées à l'actif en 2013 et 2014, ce qui est contraire au paragraphe 1.1 du Manuel de gestion des biens de l'Office qui exclut les infrastructures des camps des immobilisations corporelles de l'UNRWA étant donné que l'Office n'exerce pas de contrôle sur les camps.

26. L'Office a informé le Comité que la liste récapitulative mensuelle d'immobilisation des actifs était prête et que les services de gestion de l'information étaient en train d'examiner la manière d'intégrer le seuil d'immobilisation de 2 000 dollars dans le système REACH. Concernant les infrastructures des camps qui ont été portées à l'actif, l'UNRWA a expliqué que 96 % d'entre elles se trouvent dans les camps de Nahr el-Bared et de Chatila, tous deux sous la responsabilité de l'Office. Par conséquent, l'UNRWA va mettre à jour le Manuel de gestion des biens afin d'y faire figurer les camps qui sont sous sa responsabilité et ainsi garantir la conformité aux normes IPSAS.

**27. Le Comité recommande que l'Office : a) mette au point un dispositif de contrôle préventif dans le système REACH afin de veiller à ce que le suivi de tous les biens n'atteignant pas le seuil d'immobilisation de 2 000 dollars s'effectue hors du registre des actifs immobilisés; et b) remanie le Manuel de gestion des biens afin que la question de la comptabilisation des infrastructures des camps contrôlés par l'UNRWA soit conforme aux normes IPSAS.**

*Actifs listés dans le registre des immobilisations sans numéro d'inventaire physique*

28. Le Comité a noté que l'Office n'attribue pas systématiquement de numéro d'inventaire physique aux actifs repris dans le registre des immobilisations du système REACH. Par exemple, sur les 1 749 véhicules retenus dans l'échantillon, 352 (soit 20 %) ne se sont pas vu attribuer de numéro d'inventaire physique dans le registre des immobilisations. En outre, les numéros d'inventaire physique<sup>6</sup> d'autres éléments d'actif sont repris dans des systèmes autonomes ou des tableurs de différents départements ou sections. Par exemple, les numéros d'inventaire physique pour les bâtiments sont gérés par le bureau du génie civil dans le cadre du système d'information de gestion des installations, les numéros attribués aux véhicules sont gérés par la Division des achats et de la logistique dans le système de gestion du parc tandis que la liste des numéros pour le matériel est tenue dans un tableur par le Groupe de la gestion des biens. Aucun système autonome n'utilise un seul et même dispositif pour assurer le rapprochement avec les numéros des actifs générés par le système REACH dans le registre des immobilisations. Le Comité estime que l'absence de code unique pour chaque actif listé dans le registre des immobilisations au sein du système REACH à des fins de rapprochement avec les données décentralisées entrave l'inspection physique et pourrait réduire les capacités de gestion et d'assurance d'audit des actifs non courants dans les états financiers.

29. De surcroît, le nombre de véhicules entretenus par le système de gestion du parc de véhicules (1 449) était différent du nombre de véhicules inscrits dans le registre des immobilisations (1 749). L'Office a expliqué que le système de gestion du parc n'incluait pas les véhicules inutilisés; toutefois, même après exclusion des véhicules qui ne sont pas en service, le registre des immobilisations comptait toujours 180 véhicules de plus que le système de gestion du parc de véhicules.

<sup>6</sup> Les numéros d'inventaire physique sont différents des numéros d'actifs générés par le système REACH.

L'Office a également assuré le Comité qu'il avait commencé à allouer des numéros d'inventaire physique dans le système REACH et que le rapprochement du nombre de véhicules inscrits dans ledit système et de celui des véhicules repris dans le système de gestion du parc était en cours et devrait être achevé au deuxième trimestre de 2017.

30. Le Comité est d'avis que lorsqu'un registre des immobilisations est lié au code d'inventaire physique des actifs, il permet de mieux suivre et de mieux surveiller ces actifs. L'absence d'un code d'inventaire physique dans le registre des immobilisations du système REACH accroît le risque d'utilisation ou de cession illicite d'actifs sans que la hiérarchie n'en soit informée.

**31. L'Office a accepté, comme le Comité le recommandait, a) d'accélérer l'attribution d'un numéro d'inventaire physique pour chaque actif inscrit dans le registre des immobilisations géré par le système REACH aux fins d'un meilleur suivi et d'une surveillance plus aisée des actifs; b) de concevoir un dispositif d'identification unique afin de relier le système REACH aux autres systèmes utilisés pour enregistrer les actifs fixes; c) d'accélérer le rapprochement entre le nombre de véhicules inscrits dans le système REACH et celui des véhicules repris dans le système de gestion du parc.**

#### *Notifications sur le mouvement des actifs*

32. Conformément à l'alinéa c) du paragraphe 3.2.1 du Manuel de gestion des biens de l'Office, lors de tout transfert d'actifs dans un bureau de secteur ou au siège, il est impératif de transmettre par écrit au Groupe de la gestion des biens les informations détaillées sur l'(es) actif(s) en question, y compris les informations sur le fabricant, le numéro d'inventaire, le nom de l'utilisateur final et d'effectuer les mises à jour nécessaires dans le système de gestion.

33. Le rapport d'inspection des actifs du bureau du Liban pour l'année 2016 a fait ressortir les failles dans le processus de notification au Groupe de la gestion des biens des actifs transférés et nouvellement acquis dans les bureaux de secteur. Les actifs correspondaient à 12 articles (photocopieuses, ordinateurs, imprimantes et scanners), qui ont été transférés d'une école à l'autre ou d'un utilisateur à un autre, à sept nouvelles acquisitions et à deux dons qui ont été transférés directement aux utilisateurs finals dans différents lieux; tous ces transferts n'ayant pas fait l'objet de notification au Groupe. Selon le rapport d'inspection, 16 biens dans différents lieux ont été jugés irrémédiablement endommagés mais ont toutefois été constatés par le Groupe comme actifs productifs.

34. Le Comité a également noté que l'UNRWA a constaté des actifs attractifs<sup>7</sup> d'une valeur de 29,71 millions de dollars, mais que ces actifs sont encodés manuellement dans un tableur, ce qui augmente le risque d'erreurs d'écriture. L'encodage manuel a été introduit comme mesure temporaire lorsque le système de codes à barres de l'ancien progiciel de gestion intégré (RAMCO) a été abandonné en avril 2015 en vue du développement de l'interface sur la plateforme compatible avec le nouveau progiciel (système REACH). Ce processus devait être achevé en 2016, mais n'avait pas encore commencé en avril 2017.

35. L'Office a expliqué que, lorsque le système de codes à barres a été gelé<sup>8</sup>, un certain nombre d'articles ont été achetés et envoyés vers leur lieu d'utilisation sans que le Groupe de la gestion des biens en soit notifié. Le Groupe de la gestion des

<sup>7</sup> Les actifs attractifs renvoient aux actifs dont la valeur est comprise entre 500 et 2 000 dollars, qui sont exposés au vol ou à un usage impropre et ont plus d'une année de vie utile.

<sup>8</sup> Cette période de gel correspond au moment où le système de code à barres du progiciel RAMCO a été désactivé.

biens du bureau du Liban est en train d'élaborer des instructions générales relatives à l'acquisition, au transfert et à la vérification des actifs. Ces instructions seront portées à l'attention des responsables et des chefs de programme dans des séances de formation au siège et dans les bureaux de secteur. Le Comité estime que les lacunes sont principalement dues à l'absence d'un système électronique d'enregistrement et à l'insuffisance des flux d'informations entre les autres services et le Groupe concernant le mouvement des actifs acquis, examinés<sup>9</sup> ou transférés à d'autres lieux. Ces failles peuvent être à l'origine d'informations trompeuses concernant le statut, la garde et l'emplacement des actifs dans le système de gestion des biens et d'utilisation abusive de ces actifs sans que la hiérarchie n'en soit informée.

**36. Le Comité recommande que le bureau du Liban de l'Office : a) veille à ce que les sections et les départements notifient en temps voulu au Groupe de la gestion des biens les nouvelles acquisitions, les actifs mis au rebut après vérification et les actifs transférés afin de consigner et de numérotter les actifs, le temps de réactiver le système de code à barres; b) améliore la communication et sensibilise les dépositaires d'actifs concernant les demandes d'examen et le respect des procédures de transfert en vue de garantir la diffusion rapide des informations au Groupe de la gestion des biens aux fins de la mise à jour du registre des actifs; c) accélère la réactivation du système de code à barres dans le système REACH pour faciliter le suivi et le contrôle des acquisitions et des actifs mis au rebut ou transférés d'un lieu à un autre.**

*Comptabilisation de l'ensemble des coûts d'entretien*

37. Selon les conventions appliquées par l'UNRWA concernant les locaux utilisés en 2016, l'entretien se divise en trois niveaux : les niveaux 1 et 2 correspondent à l'entretien de routine, qui ne permet pas d'étendre la durée de vie utile tandis que le niveau 3 englobe les activités visant à garder les locaux en bon état et à étendre la durée de vie utile d'un actif. De même, au titre des conventions en matière d'information financière de l'UNRWA sur les immobilisations corporelles, il est indispensable que le coût des éléments de ces actifs corporels qui sont remplacés à intervalles réguliers soit constaté dans la valeur comptable de cet élément d'actif si les critères de comptabilisation sont remplis.

38. Sur la base de l'examen de quatre contrats relatifs à l'ensemble des coûts d'entretien au bureau de Jordanie, le Comité a noté que les activités liées aux travaux de pose de blocs de béton, à la toiture, aux extensions et aux ascenseurs dont le montant s'élève à 425 000 dollars et qui ont pour but d'étendre la durée de vie utile des actifs, ont été passées en charge au cours de l'année, au lieu d'être incorporées dans le coûts des actifs. Bien que le montant en question ne soit pas significatif, cette pratique est contraire aux exigences de la politique de l'information financière de l'UNRWA et surévalue les charges tout en sous-estimant la valeur des actifs.

39. Le Comité a été informé que l'ensemble des coûts d'entretien a été porté en charges car, lors de la budgétisation, tous les travaux de maintenance ont été comptabilisés sous le code comptable des charges, quelle que soit la nature des activités et le montant concerné. L'Office est en train de revoir ses instructions techniques financières pour tenir compte des modifications apportées à la politique d'entretien afin de transmettre de nouvelles orientations aux bureaux de secteur sur la comptabilisation des activités d'entretien. La direction a également déclaré que l'incorporation dans le coût des actifs nécessiterait d'importants efforts étant donné

<sup>9</sup> Le terme *examinés* renvoie aux actifs jugés irrémédiablement endommagés.

que le report de budget a déjà eu lieu et que l'immobilisation corporelle en cours doit être exécutée à nouveau. Toutefois, elle a promis d'ajuster le montant réévalué de 425 000 dollars dans les états financiers de 2017.

**40. Le Comité recommande que l'UNRWA : a) revoie l'instruction technique financière afin de l'aligner sur la nouvelle politique en matière d'entretien aux fins de guider les bureaux extérieurs pour la classification et le traitement comptable; b) veille à ce que toutes les dépenses afférentes à l'ensemble des activités d'entretien permettant d'améliorer la performance ou de prolonger la durée de vie utile d'un actif soient classées sous les codes comptables du compte de capital durant le cycle de budgétisation.**

## 5. Gestion axée sur les résultats

### *Critères SMART dans les indicateurs de résultats*

41. Le tableau de suivi commun rattaché au plan opérationnel annuel pour 2016 établi pour le bureau de Cisjordanie a fait ressortir des cas où certains des principaux indicateurs de résultats utilisés pour mesurer la réalisation des objectifs stratégiques des programmes ne sont pas spécifiques et mesurables, comme l'exigent les critères « SMART » (spécifique, mesurable, réalisable, pertinent et limité dans le temps) décrits dans le tableau du cadre logique figurant dans le Manuel de gestion du cycle des projets de l'UNRWA.

42. D'après l'examen du plan opérationnel annuel, le Comité a constaté que certains indicateurs de résultats n'étaient pas spécifiques et mesurables; par exemple, l'indicateur relatif au nombre de membres du personnel de l'UNRWA formés sur la protection ne précise pas le nombre de membres du personnel devant être formés ou le pourcentage d'hommes et de femmes à former.

43. L'Office a expliqué avoir établi les indicateurs pour le tableau de suivi commun en faisant fond sur l'expérience passée, les meilleures pratiques mondiales et les indicateurs arrêtés au niveau international, ainsi qu'en engageant des consultations approfondies dans tous les domaines et programmes et, dans certains cas, avec les donateurs. L'Office a également insisté sur le fait qu'il ne s'agissait pas d'une science exacte et qu'il restait des progrès à faire, notamment dans les cas qui sont moins bien définis, comme les mesures de protection<sup>10</sup>. Il a également indiqué que des améliorations pouvaient être apportées dans certains domaines, en vue d'affiner davantage la ventilation des données, notamment par sexe, et qu'il a commencé à procéder aux modifications nécessaires. Le Comité estime qu'il est important que les indicateurs clefs de performance soient conformes aux critères SMART afin de permettre à la direction de prendre des décisions éclairées et de faciliter la mesure des résultats des activités entreprises par les bureaux de secteur. Dans le cas où une approche différente est requise, la direction doit veiller à ce que ce choix soit fondé sur le tableau du cadre logique SMART. Cela permettrait également d'aider la direction à évaluer correctement les progrès de l'Office concernant la réalisation des objectifs initialement fixés par rapport aux données de référence, comme indiqués dans le tableau de suivi commun ou le plan opérationnel annuel.

**44. Le Comité recommande à l'UNRWA d'examiner et de relever les indicateurs clefs de performance qui ne sont pas conformes aux critères SMART et de les modifier en conséquence.**

<sup>10</sup> Les mesures de protection font partie des objectifs de la stratégie à moyen terme en vertu de laquelle l'Office a prévu de protéger le personnel et les réfugiés palestiniens contre divers risques.

*Cohérence dans la formulation des principaux indicateurs de résultats*

45. Au titre de la stratégie à moyen terme pour 2016-2021, l'Office doit adopter un cycle annuel de planification opérationnelle. Le plan opérationnel annuel rend bien compte des résultats escomptés, des indicateurs de résultats, des données de référence, des objectifs annuels, des contributions nécessaires et des activités à mener pour y parvenir. Le système de gestion axée sur les résultats a été conçu pour le suivi, la tenue des dossiers et la présentation en temps voulu des rapports et des informations aux fins de la prise de décisions.

46. Sur un échantillon de 73 indicateurs de résultats figurant dans le système de gestion axée sur les résultats du bureau de Cisjordanie, le Comité a noté que 30 indicateurs n'avaient pas de données de référence et que 29 indicateurs qui avaient été reportés de 2015 présentaient des données de référence qui ne se fondaient pas sur l'examen des résultats de l'année 2015. En outre, contrairement aux orientations relatives à l'élaboration du plan opérationnel annuel publiées par le Département de la planification, des indicateurs n'ont pas été mis à jour après examen des résultats de l'année précédente. Faute de mise à jour des données de référence de certains indicateurs clefs de performance dans le système de gestion axée sur les résultats, la direction n'est pas en mesure de suivre les résultats des améliorations escomptées dans les programmes.

47. Le Comité a également noté que, pour la période terminée le 31 décembre 2015, le rapport annuel sur l'examen des résultats avait été publié en mars 2016, ce qui montre que l'Office a mis trois mois à publier la version définitive du rapport pour l'année précédente. Le Comité estime que ce laps de temps est trop long, étant donné que la plupart des informations requises sont déjà disponibles lors des examens trimestriels et semestriels et dans les rapports y afférents. Ce retard de publication empêche l'Office de régler les problèmes qui se posent en temps voulu et d'orienter au mieux les interventions prévues au titre du plan opérationnel en cours.

48. L'Office a indiqué avoir ajouté au plan opérationnel annuel une colonne d'estimation des résultats en fin d'année, servant ainsi de données de référence, étant donné qu'au moment de l'élaboration du plan les résultats définitifs n'étaient pas encore connus. Il a également ajouté que les plans opérationnels annuels seraient revus après examen des résultats annuels et que les résultats effectifs de l'année précédente remplaceraient les estimations de fin d'année. Si une différence frappante ressortait entre les estimations et les résultats définitifs, les mesures qui s'imposent seraient prises. Toutefois, lors du dernier audit en avril 2017, le Comité a constaté qu'il subsistait quelques activités qui avaient été reportées de 2015, mais qu'il n'existait pas de données de référence, ni d'objectifs dans le plan opérationnel annuel de 2017. Par exemple, l'indicateur sur le pourcentage d'élèves atteints d'un handicap bénéficiant d'un soutien qui répond à leurs besoins ne précise pas les données de référence ni les objectifs.

**49. Le Comité recommande que l'UNRWA : a) actualise les données de référence provisoires dans le système de gestion axée sur les résultats immédiatement après la publication du rapport annuel sur l'examen des résultats afin de disposer d'un véritable point de comparaison; b) réduise les délais de publication du rapport de sorte que les recommandations formulées pour remédier aux problèmes recensés soient prises en considération dans la préparation et la mise en œuvre du plan opérationnel de l'année en cours.**

## 6. Gestion de la trésorerie et des liquidités

### *Évaluation de l'efficacité de la couverture*

50. L'UNRWA a conclu plusieurs contrats à terme de gré à gré afin de préserver la valeur des contributions libellées en monnaies autres que le dollar des États-Unis. En 2016, l'Office a constaté des actifs financiers dérivés (plus-values latentes) d'un montant de 56 000 dollars et des passifs financiers dérivés (moins-values latentes) d'un montant de 7 000 dollars. Le solde net de 49 000 de dollars a été constaté dans les états de variation de l'actif net/situation nette en tant que réserve de réévaluation découlant de la comptabilité de couverture.

51. Le Comité a examiné la politique actuelle de couverture des risques de l'Office et a constaté que la méthode d'évaluation de l'efficacité de la couverture n'était pas précisée. Le Comité a en outre noté que l'évaluation de l'efficacité de la couverture n'a pas été effectuée comme cela est prescrit aux alinéas a) et e) du paragraphe 98 de la norme IPSAS 29, ce qui empêche l'Office de reconnaître les transactions considérées comme efficaces et qui devraient donc bénéficier d'un traitement comptable de couverture conformément au paragraphe 106 de la norme IPSAS 29. Le Comité a été informé que l'UNRWA veillera à ce que l'évaluation de l'efficacité de la couverture soit faite à la fin de l'année conformément à la norme IPSAS 29, et à ce que les résultats soient documentés selon la politique en vigueur en la matière.

**52. Le Comité recommande que l'UNRWA : a) revoie sa politique pour indiquer la méthode applicable pour apprécier l'efficacité des opérations de couverture; b) veille à ce que l'efficacité soit évaluée pour savoir quels sont les contrats qui doivent, le cas échéant, bénéficier d'un traitement comptable de couverture lors de l'établissement des états financiers.**

## 7. Traitement des états de paie et paiements

### *Rapprochement des états de paie*

53. En avril 2015, l'Office a commencé à utiliser un nouveau progiciel de gestion intégré appelé REACH, qui a remplacé l'ancien système (RAMCO). Dans le système REACH, toutes les opérations liées aux états de paie sont traitées par le Département des ressources humaines. Le Département de la gestion financière reçoit des états (ZPY10)<sup>11</sup> validés par le Département des ressources humaines, qui récapitulent tous les émoluments et retenues, et reçoit également un autre état (ZPY9)<sup>12</sup> de la Division de la gestion de l'information qui porte sur l'ensemble des employés et sur le traitement mensuel net qui doit être versé à ceux-ci. Sur la base des états reçus du Département des ressources humaines et de la Division de la gestion de l'information, le personnel chargé de la gestion financière extrait l'état ZPY22<sup>13</sup> du système de traitement de la paie aux fins du rapprochement des comptes créditeurs nets. Le Comité a examiné les activités menées pendant le cycle de traitement des états de paie mensuels et a constaté les carences suivantes, auxquelles la direction doit remédier.

<sup>11</sup> L'état ZPY10 récapitule les émoluments et retenues enregistrés par le Département des ressources humaines.

<sup>12</sup> L'état ZPY9 récapitule le montant net des traitements à verser au personnel (virements bancaires et versements en espèces).

<sup>13</sup> L'état ZPY22 présente sous forme détaillée le montant net des comptes créditeurs nets liés aux états de paie établis par le Département des ressources humaines.

a) *Rapprochement des états de paie du personnel recruté sur le plan international*

54. Le rapprochement des états de paie du personnel recruté sur le plan international est effectué non pas sur une base mensuelle mais de façon ponctuelle. De ce fait, les opérations de rapprochement concernant les états mensuels récapitulatifs peuvent être très espacées. En décembre 2016, 3 410 opérations (d'une valeur de 451 142 dollars) n'avaient pas fait l'objet d'un rapprochement et 3 140 d'entre elles (92 %), d'une valeur de 189 728 dollars, étaient en suspens depuis 2015. Les retards pris en ce qui concerne les opérations de rapprochement montrent que l'Office ne décèle pas et ne rectifie pas les erreurs à temps. Cette lacune pourrait aboutir à une anomalie du solde indiqué à la rubrique des avantages du personnel. En outre, le rapprochement se fonde sur les comptes créditeurs nets (traitement brut, déduction faite des retenues) plutôt que les montants bruts, ce qui signifie que les erreurs liées aux retenues ne peuvent être décelées par le rapprochement.

55. Le Comité estime que les lacunes constatées sont principalement dues à l'absence d'instructions documentées conformes au système REACH concernant les résultats du rapprochement des états de paie, l'échéancier du rapprochement et le délai de règlement des opérations non réglées. L'Office a expliqué que des instructions sur la manière de procéder au rapprochement des états de paie ont été explicitées lors de présentations orales, qui détaillaient les étapes de la procédure, identique à tout autre rapprochement de comptes, et la fréquence (tous les mois). Le Comité prend note de la réponse de l'Office, mais considère que la présentation en question ne constitue pas un document officiel régissant la procédure de rapprochement des états de paie.

b) *Rapprochement des états de paie du personnel recruté sur le plan régional*

56. Le Comité a également examiné les rapprochements des états de paie pour le personnel recruté sur le plan régional et pour le personnel recruté sur des contrats à durée limitée au siège d'Amman en décembre 2016 et a constaté que 2 591 opérations étaient en suspens (soit un montant de 1,32 million de dollars), dont 2 135 (82 %), (équivalant à 298 548 dollars) dataient de 2015 tandis que 456 opérations (soit 1,02 million de dollars) dataient de 2016. Lors du dernier audit en avril 2017, le Comité a recensé 2 065 opérations, d'un montant équivalant à 121 680 dollars, qui étaient encore en suspens, dont 1 996 (soit 97 %), d'un montant équivalant à 304 445 dollars, qui dataient de 2015 et le reliquat des 69 transactions, équivalant à 182 773, qui était en suspens depuis 2016. L'Office a indiqué que la plupart des impayés étaient imputables à des défaillances techniques dans le système REACH en 2015, en raison des problèmes de configuration qui se sont présentés lors de sa phase de lancement, mais que cela était désormais réglé et qu'il allait poursuivre le règlement des opérations en attente depuis 2015.

**57. Le Comité recommande que l'Office actualise les instructions techniques financières pour rendre systématique le rapprochement des états de paie, qu'il explicite quels sont les documents à utiliser, qu'il fixe un calendrier pour mener à bien cette procédure et un délai pour le règlement des opérations en attente aux fins de l'exactitude et l'exhaustivité dans la gestion des états de paie.**

**58. Le Comité recommande également que l'UNRWA :** a) **élargisse la portée du rapprochement des états de paie en examinant le montant brut transmis par le Département des ressources humaines, qui comprend toutes les retenues, plutôt que de suivre la pratique actuelle consistant à faire le rapprochement avec le montant net uniquement;** b) **accélère le règlement des opérations en attente depuis longtemps pour éviter d'éventuelles anomalies dans les états financiers.**

*Déficiences dans le traitement des états de paie pour le personnel recruté sur le plan international*

59. La gestion des traitements et des autres avantages du personnel recruté sur le plan international se fait au moyen du système de traitement de la paie, le Département des ressources humaines étant chargé de gérer tout ce qui a trait aux états de paie, notamment les mises à jour relatives au barème des traitements, les augmentations d'échelon et les diverses prestations dues au personnel. Le Département des ressources humaines est également chargé de saisir et de mettre à jour les données de référence relatives aux états de paie, ce qui peut être fait tous les mois, tous les ans ou à tout moment conformément à la directive concernée, comme cela est le cas pour les taux d'indemnités de poste publiés par la Commission de la fonction publique internationale au début et en milieu de mois. Le Comité a examiné les états de paie mensuels du personnel recruté sur le plan international pour la période allant de janvier à décembre 2016 et a relevé les insuffisances décrites ci-après, auxquelles la direction doit remédier :

a) Nombreuses erreurs concernant les traitements et les prestations prenant la forme de trop-perçus et de moins-perçus : des erreurs de ce type ont été décelées au cours de la période allant de novembre 2015 à décembre 2016. Au cours de cette période, des ajustements ont dû être effectués pour 67 prestations en raison d'erreurs, d'un montant de 514 552 dollars, se rapportant à des traitements et des indemnités de poste (7 110 dollars); à d'autres avantages (213 028 dollars); et à des retenues (294 413 dollars). Certaines erreurs de versement ont dû être recouvrées dans les mois suivants;

b) Un échantillon des états de paie de 25 des 229 membres du personnel recruté sur le plan international a fait ressortir les anomalies suivantes :

- Erreurs concernant les cotisations à la Caisse des pensions : les cotisations d'un montant de 53 898 dollars<sup>14</sup> pour un membre du personnel n'ont pas été retenues et versées à la Caisse commune des pensions du personnel des Nations Unies, ce qui est contraire à la disposition 6.1 du Statut et Règlement du personnel de l'Office et à l'article 21 des Statuts de la Caisse des pensions, selon lesquels les membres du personnel engagés pour une durée déterminée de six mois ou plus acquièrent la qualité de participants à la Caisse des pensions, à condition que leur lettre de nomination ne l'exclue pas expressément. Un membre du personnel, dont le contrat a commencé le 25 janvier 2013 et a pris fin en octobre 2016, ne cotisait pas à la Caisse des pensions. Le fonctionnaire ne cotisait pas car son cas relevait de l'exception selon la Caisse des pensions, en réponse à une demande de l'Office, qui précisait que le fonctionnaire cotisait déjà auprès de sa caisse nationale de retraite. Toutefois, aucune preuve n'attestait le versement de ces cotisations. Lorsque la Caisse des pensions a mis fin à ce régime d'exception, le 24 mars 2016, le fonctionnaire a été tenu de cotiser à la Caisse des pensions d'avril 2016 à septembre 2017, date de fin de son contrat. L'Office a attribué cette faille à l'oubli de réactivation dans le système suite au changement de contrat et à l'expiration du régime d'exception de la Caisse des pensions, mais a assuré le Comité que le problème serait réglé rapidement;
- Erreurs concernant les retenues dans les états de paie : 5 membres du personnel sur 25 n'ont pas reçu de traitement mensuel, en raison

<sup>14</sup> Sur le total de 53 898 dollars, un montant de 45 514 dollars correspond au régime d'exception tandis que le reliquat de 8 384 dollars n'en fait pas partie.

d'erreurs de retenues sur le montant du traitement brut, qui ont été à l'origine de soldes négatifs sur leurs comptes. Par exemple, un membre du personnel s'est retrouvé face à des revenus bruts négatifs de 6 367 dollars<sup>15</sup> en septembre 2016 après une erreur de retenue à hauteur de 23 000 dollars au titre de l'allocation-logement d'août 2015 à août 2016. Il n'a pas reçu de traitement en septembre 2016 car le système ne traite pas les montants nets négatifs. L'Office a imputé ces anomalies à l'erreur humaine et à une défaillance dans la configuration du système. Il a expliqué que la Section des états de paie du personnel recruté sur le plan international développait des stratégies visant à garantir l'exactitude des états de paie et la restructuration de la Section. L'Office a informé le Comité que l'examen des résultats de la Section a permis de déceler des lacunes dans les capacités du personnel; de ce fait, le Département de la gestion de l'information a conçu un plan pour former le personnel des ressources humaines sur la base des enseignements tirés et en tenant compte de la fréquence des erreurs commises.

60. Le Comité estime que les carences récurrentes dans le traitement des états de paie dénotent une insuffisance du contrôle et de la validation des données dans le système de traitement de la paie. L'Office a répondu que l'affaire identifiée n'était pas représentative d'une défaillance systémique et que les participations à la Caisse commune des pensions du personnel des Nations Unies sont traitées correctement. Toutefois, étant donné que cette carence a été constatée sur un échantillon, il est de l'avis du Comité que l'UNRWA doit revoir le traitement des états de paie pour le personnel recruté sur le plan international afin d'exclure la possibilité que ce problème soit généralisé et d'empêcher que cette situation ne se répète.

**61. L'Office a accepté, comme le Comité le recommandait : a) de revoir la configuration du système REACH afin de déceler toutes les erreurs et les failles du système relatives aux émoluments et retenues des fonctionnaires; b) d'améliorer l'examen des données des états de paie pour minimiser le risque d'erreur humaine et d'envisager de former le personnel des ressources humaines sur la base des enseignements tirés de l'expérience et en tenant compte de la fréquence des erreurs commises; c) de veiller à ce que les cotisations du personnel soient faites et versées à la Caisse des pensions chaque mois.**

*Constatations des contributions du personnel*

62. Les contributions du personnel correspondent au montant déduit des revenus bruts de tous les membres du personnel des Nations Unies, comme prévu dans le Statut et le Règlement du personnel des Nations Unies, quelle que soit leur nationalité. Les montants des contributions du personnel sont versés au Fonds de péréquation des impôts. Le montant des contributions du personnel d'un État Membre qui n'impose pas les émoluments versés par l'Organisation est porté au crédit du compte ouvert à son nom pour le recouvrement des dépenses inscrites au budget ordinaire ainsi qu'aux budgets des opérations de maintien de la paix et des tribunaux. Lorsque les membres du personnel doivent payer des impôts sur les émoluments reçus de l'Organisation, ils sont remboursés par le Fonds quel que soit le montant total des contributions du personnel déduit de leur traitement.

63. Lors de l'établissement de son budget biennal, qui comprend à la fois les dépenses du personnel recruté sur le plan régional et sur le plan international, l'Office se fonde sur le montant brut des traitements de l'ensemble des effectifs approuvés dans chaque catégorie de personnel. Pendant l'exercice biennal, il doit

<sup>15</sup> Le salaire brut avant la retenue erronée de 22 999,99 dollars s'élevait à 16 632 dollars.

présenter tous les mois une estimation des traitements nets et les envoyer au Siège de l'Organisation; il doit également lui transmettre les montants effectifs du mois antérieur pour justifier les dépenses. Toutefois, lors de son examen des émoluments et des avantages du personnel recruté sur le plan international, dont le montant équivalait à 44 millions de dollars (soit un montant brut de 47,41 millions de dollars, déduction faite des contributions du personnel d'un montant de 3,41 millions de dollars), le Comité a constaté que les contributions du personnel pour 2016 et 2015, qui s'élevaient respectivement à 3,41 et 2,74 millions de dollars, avaient été déduites du montant brut des émoluments et des avantages du personnel (respectivement de 47,40 et 47,89 millions de dollars) alors que ces montants auraient d'abord dû être comptabilisés comme ayant été encaissés avant d'être décaissés de façon à tenir compte de la retenue opérée par le Siège. Cela a conduit à une sous-estimation des contributions et des charges de 3,41 et 2,74 millions de dollars dans les états financiers de 2016 et 2015. Le fait que le montant des contributions du personnel ait été exclu des contributions et des charges qui avaient été comptabilisées revient à opérer une compensation dans les états financiers, ce qui est contraire au paragraphe 48 de la Norme IPSAS 1.

64. Le Comité a été informé qu'en principe les contributions du personnel sont directement déduites par le Siège et versées au Fonds de péréquation des impôts<sup>16</sup>. De ce fait, le montant des émoluments et des avantages du personnel recruté sur le plan international versé par le Siège au titre du budget ordinaire ne comprend pas les contributions du personnel, mais l'Office doit tout de même communiquer tous les mois le montant total desdites contributions au Siège. L'Office a expliqué que comptabiliser les contributions du personnel parmi les contributions et les charges aurait des incidences sur l'état des résultats financiers (même si les pourcentages concernés étaient relativement peu élevés par rapport aux contributions et aux charges). Pour comptabiliser parmi les contributions le montant des contributions du personnel déduit par le Siège, il faudrait obtenir l'aval de celui-ci.

65. Malgré les explications de la direction, le Comité estime qu'en compensant les contributions déduites du montant des traitements bruts, l'Office sous-estime les charges et les contributions. En outre, il peut être trompeur de comparer le budget prévu et les dépenses effectives au titre des émoluments et des avantages du personnel comptabilisés dans l'état V des états financiers, puisque les contributions du personnel sont prises en compte dans le budget et non dans les montants effectifs.

**66. Le Comité recommande que l'UNRWA : a) envisage de comptabiliser dans ses états financiers au titre des émoluments et des avantages du personnel les contributions du personnel recruté sur le plan international; b) comptabilise les contributions du personnel, à savoir le montant retenu par le Siège, et considère que celui-ci fait partie de la contribution que lui verse le Siège.**

## 8. Gestion des achats et des marchés

### *Gestion des contrats de services hospitaliers*

67. Dans son précédent rapport (voir [A/70/5/Add.4](#), par. 56), le Comité avait recommandé à l'UNRWA : a) de faire en sorte que tous les contrats de louage de services soient signés avant le début des prestations afin qu'ils soient juridiquement contraignants; et b) d'évaluer la qualité des services fournis avant de prolonger le contrat. Le Comité constate que, de nouveau, en 2016, sur 20 contrats de services

<sup>16</sup> Le Fonds de péréquation des impôts permet de garantir que tous les fonctionnaires bénéficient des mêmes conditions en ce qui concerne l'incidence de leurs obligations fiscales nationales sur leur rémunération nette.

hospitaliers vérifiés par sondage au bureau du Liban, 19 ont été signés trois à quatre mois après le début des prestations. Cette pratique contrevient au paragraphe 11.2 du manuel des achats de l'Office, aux termes duquel l'autorité adjudicatrice est priée d'approuver et de signer les contrats avant que les prestations ne débutent. De surcroît, sur ces 20 contrats, 18 ont été prorogés sans que la qualité des services fournis ait été évaluée. Le bureau du Liban a remis des documents montrant que les évaluations avaient été menées après que les lettres d'adjudication avaient été envoyées aux prestataires, ce qui est contraire aux prescriptions faites au paragraphe 13.6.5 du manuel.

68. L'Office a déclaré que cela s'expliquait par la lenteur des procédures administratives qui précèdent obligatoirement la signature des contrats. De nouvelles procédures auraient par ailleurs été mises en place pour que les contrats de services hospitaliers soient approuvés et signés par l'autorité adjudicatrice avant que les prestataires ne continuent de fournir des services en janvier 2017. Les services rendus par les hôpitaux seront évalués en 2017 avant que les contrats ne soient éventuellement prolongés.

69. Cependant, sans contrat signé, le Comité craint que l'Office n'ait aucun moyen de faire respecter les obligations contractuelles incombant aux hôpitaux prestataires et n'ait aucune voie de recours en cas de litige. En outre, après avoir examiné des contrats conclus en 2017, le Comité a constaté que, malgré les explications de la direction, 39 d'entre eux avaient été signés 25 à 46 jours après le 1<sup>er</sup> janvier 2017, date de début des prestations.

**70. Le Comité recommande que l'UNRWA a) rationalise et accélère les procédures administratives prescrites pour la signature des contrats afin que tous les contrats soient signés avant que les prestations ne débutent; et b) procède à une évaluation de la qualité des services fournis antérieurement avant de prolonger le contrat.**

#### *Mauvaise gestion du renouvellement des contrats*

71. Conformément au paragraphe 13.6.5 du manuel des achats (2015), tout contrat conclu avec un prestataire peut être renouvelé plus d'une fois, sous réserve que le donneur d'ordre<sup>17</sup> ait déterminé qu'il est dans l'intérêt de l'Office de retenir cette option plutôt que de publier un nouvel appel d'offres, eu égard à la qualité des services rendus par le prestataire et à l'offre disponible sur le marché. Toutefois, le manuel autorise l'Office à renouveler un contrat autant de fois qu'il le souhaite sans nécessairement publier un nouvel appel d'offres.

72. Au siège de l'Office, à Amman, le Comité a constaté que sur les 10 contrats de louage de service examinés, 7 avaient été renouvelés plus de deux fois, la qualité des services fournis par le prestataire ayant été jugée satisfaisante. Cependant, l'Office n'avait pas cherché à savoir si les prix et les services proposés par la concurrence étaient plus intéressants. Ainsi, les contrats d'approvisionnement, de livraison, d'installation, de formation et de mise en service relatifs à un réseau satellite longue distance et les contrats relatifs à son exploitation, sa gestion et son entretien ont été renouvelés neuf fois depuis l'an 2000, sans que les offres de la concurrence aient été examinées et que les services fournis par les prestataires aient été évalués.

73. En outre, pour la période allant de janvier à octobre 2016, les rapports d'évaluation de la qualité des prestations fournies au titre des contrats n'étaient étayés d'aucune indication quant au degré de satisfaction des utilisateurs finaux.

<sup>17</sup> Il s'agit du fonctionnaire à la tête du département ou de la division bénéficiaires.

Ainsi, l'évaluation du contrat de fourniture de services mobiles conclu avec le siège de l'Office à Amman et le bureau de Jordanie a été confiée à deux fonctionnaires (l'un du bureau de Jordanie et l'autre du siège) qui ne se sont fiés qu'à leur propre jugement pour établir le résumé de leur évaluation, sans demander d'informations aux utilisateurs finaux pour l'étayer. Lorsque la procédure d'évaluation ne repose pas sur une collecte systématique des données, sa transparence et son objectivité sont compromises.

74. Le Comité a également relevé un cas où le contrat de services contient une clause de renouvellement automatique et un autre où la durée du contrat est indéfinie. Le Comité estime que si les procédures de renouvellement des contrats ne sont pas gérées rigoureusement, les contrats risquent d'être renouvelés indéfiniment, ce qui finira par porter préjudice aux autres prestataires, entraînera une concurrence déloyale et nuira à la transparence des appels d'offres. L'Office a signalé que le manuel des achats serait modifié de sorte à limiter le renouvellement des contrats sans mise en concurrence.

**75. L'Office a souscrit à la recommandation du Comité l'invitant à : a) réviser son manuel des achats pour limiter le renouvellement des contrats afin de favoriser une concurrence plus loyale et de conclure des contrats d'un meilleur rapport qualité-prix; b) recueillir davantage de données permettant de prendre en compte le degré de satisfaction des utilisateurs finaux dans l'évaluation des services fournis par les prestataires et faire en sorte que les offres de la concurrence soient examinées avant le renouvellement d'un contrat.**

*Procédures d'achats d'urgence d'articles médicaux*

76. L'achat des articles médicaux de l'UNRWA est centralisé. Les demandes d'achat sont formulées par le programme sanitaire des bureaux de secteur, tandis que les bons de commande sont établis par la Division des achats et de la logistique du siège à Amman. Dans le cadre du programme sanitaire, les bureaux de secteur et le département du siège chargé de la santé établissent ensemble un plan d'achat pour les stocks d'articles médicaux, dans lequel chaque étape d'achat est détaillée, de la demande d'achat à la livraison des articles aux utilisateurs finaux. Contrairement aux années précédentes, les bureaux de secteur et le Département de la santé n'ont fixé aucun calendrier à cette fin en 2016.

77. Dans son précédent rapport (A/71/5/Add.4, chap. II, par. 75), le Comité a recommandé à l'UNRWA : a) d'améliorer la coordination entre la Division des achats et de la logistique et les utilisateurs dans les bureaux de secteur pour faire en sorte que les demandes d'achat soient définies et communiquées à la Division des achats et de la logistique du siège dans les délais prescrits, et pour éviter d'écourter inutilement la durée des appels d'offres; b) de contrôler régulièrement les délais d'exécution et les stocks afin d'éviter les commandes en urgence; et c) d'examiner les raisons motivant les demandes de dérogation de façon à ce qu'elles respectent les bonnes pratiques en vigueur. Le Comité constate qu'en 2016, des achats d'urgence ont de nouveau été faits parce qu'aucun plan d'achat n'existait et que la coordination entre le bureau de Gaza et le département de la santé du siège à Amman était insuffisante. Par exemple, le 27 avril 2016, le bureau de Gaza a formulé trois<sup>18</sup> demandes d'achat et espérait recevoir les articles commandés en août 2016. Cependant, la Division des achats et de la logistique au siège à Amman n'a pas donné suite à ces demandes en temps voulu, et a donc autorisé le bureau, le 29 septembre 2016, à se procurer les articles en question sur le marché local afin

<sup>18</sup> Les demandes portent les numéros suivants : 121600125, 1216000126 et 1216000127.

d'éviter la rupture de stock. Lorsque l'autorisation d'acheter les articles sur place a été accordée, le bureau était déjà en rupture de stock depuis un mois.

78. Ayant besoin de toute urgence de 46 articles médicaux différents pour lesquels il était en rupture de stock, le bureau de Gaza a écourté l'appel d'offres, qui n'a duré que cinq jours ouvrables au lieu de 10. Le marché, d'un montant de 647 220 dollars, a finalement été accordé à 14 fournisseurs le 20 novembre 2016, sans demander l'aval du comité local des achats compte tenu de l'urgence de la situation. Le Comité des commissaires aux comptes a appris que la direction s'apprêtait à donner son approbation a posteriori. La dérogation ayant permis d'écourter l'appel d'offres pour urgence a été accordée le 2 octobre 2016. Cette démarche contrevient toutefois au paragraphe 6.8.h 1) du manuel des achats (2015) de l'Office, aux termes duquel il est interdit d'accorder ce type de dérogation dans le cas où la situation d'urgence découle d'une mauvaise planification.

79. Le Comité a constaté qu'en raison de la nature urgente de ces commandes, l'Office a encouru des frais supplémentaires d'un montant de 320 953 dollars, comme indiqué dans le tableau 3 ci-après :

Tableau 3  
**Frais supplémentaires liés aux commandes urgentes**

<i>Explications</i>	<i>Frais supplémentaires (dollars É.-U.)</i>
Un contrat pour la fourniture de cinq articles a été attribué au deuxième soumissionnaire le moins-disant pour un montant de 311 463 dollars, contre un montant de 225 970 dollars pour le soumissionnaire le moins cher. Autrement, les délais de livraison n'auraient pu être respectés.	85 493
Un contrat pour la fourniture de 26 articles a été attribué au premier soumissionnaire le moins-disant pour un montant de 540 833 dollars. Toutefois, si l'Office s'était vu appliquer les prix prévus dans le contrat à long terme, ces articles ne lui auraient coûté que 305 373 dollars.	235 460
<b>Total</b>	<b>320 953</b>

Source : Analyse du Comité.

80. Malgré les frais importants engagés, au mois de décembre 2016, 58 % des articles commandés en urgence n'avaient pas été livrés dans les délais. La procédure de commande d'urgence n'avait donc pas eu l'effet escompté. Le Comité est d'avis que, compte tenu de l'importance que revêt l'achat de médicaments essentiels destinés aux réfugiés, la Division des achats et de la logistique du siège à Amman et le département de la santé doivent fixer un calendrier précis à l'intention des bureaux de secteur pour que ceux-ci formulent leurs demandes d'achat à temps et évitent ainsi d'être en rupture de stocks et de devoir recourir à des procédures d'achats d'urgence susceptibles d'être plus onéreuses. Le Comité a également constaté que le bureau de Gaza avait conclu 45 contrats à long terme pour la fourniture de divers articles avec des fournisseurs locaux. Le montant des médicaments et fournitures médicales utilisés chaque année par le bureau de secteur s'élève en moyenne à 16,54 millions de dollars. Toutefois, il n'est pas possible de recourir à un accord à long terme pour la fourniture d'articles médicaux en cas d'urgence, puisque le prix des articles est déterminé pour l'ensemble de la période couverte par l'accord.

81. Le Comité a été informé que le bureau de Gaza demanderait conseil à la Division des achats et de la logistique du siège à Amman pour conclure des contrats

à long terme avec des fournisseurs locaux. En outre, le bureau a fait savoir que si la Division lui accordait l'autorisation de faire des achats sur place, l'autorité adjudicatrice retiendrait automatiquement la soumission conforme la moins onéreuse.

**82. Le bureau de Gaza a souscrit à la recommandation du Comité l'invitant à : a) fixer, en faisant fond sur le plan d'achats et en coordination avec le Département de la santé et la Division des achats et de la logistique du siège, un calendrier pour les demandes d'achat d'articles médicaux afin d'éviter les ruptures de stocks et les commandes d'urgence qui pourraient entraîner des frais supplémentaires; b) envisager de conclure des accords à long terme avec les fournisseurs locaux qui proposent des prix compétitifs et satisfont aux caractéristiques techniques requises, en vue de répondre aux besoins urgents de fournitures médicales.**

*Attribution du marché au deuxième soumissionnaire le moins-disant et satisfaisant aux caractéristiques techniques*

83. Le manuel des achats (2015) de l'UNRWA prévoit, au paragraphe 10.1.1 a), que le marché soit attribué au fournisseur qualifié dont la soumission répond dans l'ensemble aux exigences, notamment techniques, définies dans le dossier d'invitation à soumissionner et dont le prix est le moins élevé.

84. Le bureau de Jordanie de l'Office a fait appel à des prestataires externes pour évacuer les déchets solides des camps de réfugiés de Palestine à Baqaa, Jarach, Souf et Hosn et le comité d'évaluation a retenu deux sociétés qui satisfaisaient aux exigences techniques et financières. Il a ensuite proposé de retenir, pour les quatre camps, la société qui proposait le prix le plus avantageux. Toutefois, le comité local des achats, le Directeur des services d'appui administratif et l'autorité adjudicatrice ont décidé, pour le camp de Baqaa, d'attribuer le marché au deuxième soumissionnaire le moins-disant, dans l'optique de limiter les risques que le contrat ne soit pas exécuté, le premier soumissionnaire retenu n'ayant jamais travaillé avec l'Office auparavant. C'est ainsi que le deuxième soumissionnaire le moins-disant, qui travaillait avec l'Office depuis plus de 10 ans, s'est vu attribuer le contrat d'évacuation des déchets solides pour le camp de Baqaa au prix de 477 966 dollars (338 400 dinars jordaniens), tandis que le marché pour les trois autres camps (Jarach, Souf et Hosn) a été attribué au premier soumissionnaire retenu pour un montant de 267 797 dollars (189 600 dinars jordaniens). Le Comité des commissaires aux comptes a noté que le prix proposé par le premier soumissionnaire pour le camp de Baqaa était de 414 237 dollars, tandis que celui proposé par le deuxième soumissionnaire s'élevait à 477 966 dollars. Accorder le marché à ce dernier a donc entraîné une hausse du coût de 15 % (63 728 dollars).

85. Deux semaines après le début du contrat (le 18 novembre 2016), le deuxième soumissionnaire a présenté une lettre au bureau pour mettre fin à ses services dans le camp de Baqaa au motif que les estimations fournies dans le dossier d'invitation à soumissionner étaient inexactes et devaient être revues. Le contrat a donc été résilié le 16 février 2017 et l'Office a accordé le marché au premier soumissionnaire pour les neuf mois restants, pour un montant de 310 678 dollars.

86. L'Office a déclaré avoir respecté les exigences en matière d'évaluation et d'adjudication et avoir tenu compte à cet égard des principes applicables à la passation de marchés, à savoir les principes du meilleur rapport qualité-prix et de la gestion des risques. Le Comité estime qu'avoir attribué le marché au deuxième soumissionnaire pour un prix plus élevé que le soumissionnaire retenu contrevenait aux dispositions du manuel des achats de l'Office. En outre, le risque que les services ne soient pas fournis par le nouveau prestataire ne saurait justifier cette

décision, puisqu'il aurait suffi, pour l'atténuer, de prendre les précautions qui s'imposaient, notamment en procédant à une évaluation complète de l'expérience du prestataire et de la qualité des services, en vérifiant qu'il avait tout le matériel nécessaire à sa disposition, était doté d'assez de personnel et jouissait d'une situation financière stable afin de s'assurer qu'il était en mesure de fournir les services demandés. Le Comité a également constaté que le bureau de Jordanie ne disposait d'aucun plan de gestion des marchés pour gérer les risques, contrôler la bonne exécution des contrats et établir des rapports au regard des indicateurs clefs de performance.

**87. Le Comité recommande à l'UNRWA de :** a) respecter les dispositions de son manuel des achats en attribuant les marchés aux soumissionnaires remplissant les exigences techniques voulues au prix le plus bas; b) faire en sorte que des plans de gestion soient établis pour les marchés stratégiques et importants en vue notamment d'en contrôler la bonne exécution et d'en faire rapport sur la base des indicateurs clefs de performance, conformément aux instructions techniques relative à la passation de marchés; c) procéder à une évaluation complète du prestataire et faire en sorte que les critères d'évaluation soient suffisamment précis et tiennent compte de la qualité des services qu'il a fournis antérieurement, de son matériel, de sa dotation en personnel qualifié et de sa situation financière, de manière à s'assurer qu'il est en mesure de fournir les services demandés avant de se voir attribuer le marché.

*Absence de mesures dynamiques en matière de passation de marchés*

88. Après avoir examiné 8 contrats de services et 14 contrats de fourniture de biens, le Comité a constaté que deux (25 %) contrats de services étaient en passe d'expirer mais que le Groupe de la gestion des marchés n'avait pris aucune mesure pour les renouveler ou pour lancer un appel d'offres (voir tableau 4).

Tableau 4  
**Contrats en passe d'expirer (au mois de novembre 2016)**

<i>Numéro du contrat</i>	<i>Objet</i>	<i>Montant (milliers de dollars des États-Unis)</i>	<i>Date d'expiration</i>	<i>Observations</i>
MPLS 011/2008 (BC No. 5116000436)	Services de réseaux et de modernisation au siège de l'Office et dans les bureaux de secteur	2 141 996	31 décembre 2016	Au 30 novembre 2016, le bénéficiaire n'avait demandé ni de renouveler le contrat ni de lancer un nouvel appel d'offres. La durée de la mise en concurrence ayant été assez courte, il a été décidé en décembre 2016 de prolonger le délai de soumission jusqu'au 30 juin 2017.
SC/12/00/3398/0000 (BC No. 5116001427)	Fourniture d'une police d'assurance couvrant tous les risques pour les cargaisons maritimes de l'Office	110 000	31 décembre 2016	Au 30 novembre 2016, le bénéficiaire n'avait demandé ni de renouveler le contrat ni de lancer un nouvel appel d'offres. En décembre 2016, le contrat a été prorogé d'un an, jusqu'en décembre 2017.

Source : Documents relatifs à la passation de marché.

89. De surcroît, l'appel d'offres concernant deux contrats examinés par le Comité a été lancé 44 à 90 jours avant leur date d'expiration. Dans un autre cas, l'appel d'offres a même été lancé après l'expiration du contrat, écourtant la durée de la mise en concurrence. Compte tenu de ce retard, il a fallu renouveler le contrat sans égard aux procédures habituelles en la matière pour consacrer suffisamment de temps à l'appel d'offres.

90. En outre, dans deux cas examinés par le Comité, les procédures ont débuté dans les temps, mais la signature des contrats a pris du retard. Par exemple, un marché pour la fourniture de services d'assurance de véhicules avait été attribué en août 2016, mais le contrat n'avait toujours pas été signé en décembre de la même année.

91. L'Office a expliqué que la signature du contrat avait pris du retard parce qu'il avait dû longuement examiner les projets de contrat. Le Comité estime que l'Office doit assurer un meilleur suivi des contrats et faire en sorte que sa Division des achats et de la logistique communique davantage avec les bénéficiaires afin d'entamer les procédures de passation de marché dans un délai raisonnable. Si, en plus, des mesures sont prises pour avancer l'appel d'offres, le nombre de dérogations nécessaires diminuera, au bénéfice de la transparence et de la mise en concurrence.

**92. L'Office a souscrit à la recommandation du Comité l'invitant à :**  
**a) rappeler et notifier aux départements bénéficiaires, par l'intermédiaire de son Groupe de la gestion des marchés, d'engager les procédures de renouvellement ou de passation de marchés dans les six mois qui précèdent la fin du contrat afin d'y consacrer le temps nécessaire; b) simplifier la procédure d'examen des contrats afin que les procédures de passation de marchés soient terminées avant l'expiration des contrats en cours.**

*Résiliation tardive du contrat relatif à l'aménagement de l'école de filles du camp Shu'fat*

93. Le 28 mai 2015, un prestataire a été engagé par l'Office pour faire des travaux d'aménagement extérieur à l'école élémentaire pour filles du camp Shu'fat. Le contrat devait durer 22 semaines, du 29 juin 2015 au 29 novembre 2015, pour un montant de 381 271 dollars. L'article 5 c) du contrat prévoit que ce dernier peut être résilié si l'Office juge que les travaux progressent trop lentement et que les délais ne pourront vraisemblablement pas être tenus. Conformément à l'article 19 du contrat, l'Office doit alors aviser le prestataire et prendre des mesures pour que les travaux soient menés à bien. Tous les frais encourus sont cependant à la charge du prestataire et sont majorés de 15 % au titre des frais généraux.

94. En novembre 2016, 84 % des travaux restaient à faire. Les travaux étaient à l'arrêt depuis le 30 septembre 2015 car le personnel du prestataire ne disposait pas de permis de travail. D'après les certificats des ingénieurs, le montant des travaux réalisés jusque-là s'élevait à 157 874 dollars. Le prestataire n'a reçu que 31 000 dollars, prélevés sur le budget-programme<sup>19</sup> car, la facture n'ayant pas encore été envoyée au donateur, les fonds destinés au projet n'avaient pas été débloqués. Le Comité a constaté que les factures n'avaient été envoyées au donateur qu'après expiration du contrat, ce qui impliquait que le solde dû serait imputé au budget-programme puisque la période de financement était close également.

<sup>19</sup> On entend par budget-programme le budget ordinaire prévu pour assurer les frais de fonctionnement.

95. Le contrat est arrivé à expiration le 29 novembre 2015 et la période de financement s'est achevée le 31 décembre 2016. Pourtant, le Comité n'a trouvé aucune trace prouvant que l'Office avait tenté de contacter le donateur pour demander un prolongement de la période de financement. L'Office a déclaré avoir cherché à contacter le donateur par téléphone et par courriel et n'avoir reçu une réponse de sa part qu'après la période de financement. Toutefois, rien ne vient étayer les explications de la direction. Il ne semble pas non plus que l'avis des juristes ait été sollicité sur la démarche à suivre lorsqu'il est apparu que les travaux ne seraient vraisemblablement pas achevés dans les temps. De plus, faute de réunion et de communication régulière, les ingénieurs, le Département des relations extérieures et de la communication et les responsables du projet n'ont pu s'assurer que le projet avançait à un rythme suffisant eu égard à la date d'expiration de la période de financement. Le Comité a par ailleurs fait état d'un manque de communication entre les responsables de l'exécution du projet<sup>20</sup> et le service administratif de l'Office s'agissant de l'avancée du projet et de ce qu'il convenait de faire une fois les travaux suspendus par le prestataire.

96. L'Office a expliqué que l'exécution du projet avait été lente parce que l'administration de l'école avait donné pour instruction au prestataire de travailler après les heures de cours et les week-ends pour éviter de déranger les écolières. Toutefois, le Comité estime que cette instruction aurait dû être prise en compte lors de l'établissement du contrat et que le donateur aurait dû en être informé, de sorte à adapter la durée du contrat et de la période de financement du projet. Il considère en outre que la direction aurait dû prendre une décision pour faire appliquer la disposition de l'article 5 c)<sup>21</sup> du contrat et faire appel à un autre prestataire pour achever les travaux avant la fin de la période de financement, d'où la nécessité également de rappeler aux ingénieurs de l'Office combien il est important de bien gérer les contrats pour éviter que ce type de situation ne se reproduise.

**97. L'Office a souscrit à la recommandation du Comité l'invitant à :**  
**a) trouver d'autres sources de financement pour achever le projet; b) organiser des séances de formation sur la gestion des contrats à l'intention de l'équipe d'ingénieurs pour que cette dernière prenne des décisions en amont sur la base des clauses des contrats, et à faire ainsi en sorte que les projets soient exécutés jusqu'au bout; c) solliciter les juristes selon que de besoin, par exemple quand le projet progresse lentement et qu'il ne pourra vraisemblablement pas être achevé dans les délais prescrits et qu'il faut négocier une prolongation de la période de financement avec les donateurs; d) organiser régulièrement des réunions entre les ingénieurs, le Département des relations extérieures et de la communication et les responsables du projet pour qu'ils déterminent si celui-ci progresse à bon rythme eu égard à la date d'expiration de la période de financement, et à communiquer régulièrement avec le service administratif en vue d'arrêter une décision finale.**

*Résiliation du contrat d'entretien de 12 abris au camp de Jalazone*

98. Le 1<sup>er</sup> avril 2015, l'Office a signé un contrat pour la construction de 12 abris dans le camp de Jalazone, dont le montant s'élevait à 309 029 dollars et qui devait durer 24 semaines, du 4 mai 2015 au 18 octobre 2015. Le 24 juin 2015 (soit sept semaines après le début du contrat), l'ingénieur du chantier de l'UNRWA a évalué les travaux et a constaté que le prestataire avançait moins vite que prévu et que seuls 4 % des travaux avaient été réalisés.

<sup>20</sup> Il s'agit des ingénieurs, des départements bénéficiaires et du coordonnateur du projet.

<sup>21</sup> L'article 5 c) prévoit que l'Office peut résilier le contrat s'il lui apparaît que les travaux progressent trop lentement et que les délais ne pourront vraisemblablement pas être tenus.

99. Le 24 juin, le 21 juillet et le 22 décembre 2015, l'Office a informé le prestataire que les travaux avaient pris du retard et que leur qualité n'était pas satisfaisante. Le 22 décembre 2015, soit neuf semaines après l'échéance qui avait été initialement fixée, l'Office a rappelé au prestataire que ses travaux ne répondaient pas aux exigences de qualité et qu'ils avaient par ailleurs pris du retard, mais a néanmoins prolongé le délai de 45 jours pour permettre au prestataire d'achever les travaux.

100. Le contrat a été résilié le 18 février 2016 (soit 16 semaines après l'échéance initialement fixée). Le prestataire n'avait alors réalisé que 36 % des travaux et a été prié de payer une indemnité d'un montant de 43 820 dollars. Au moment de la résiliation, le prestataire avait perçu un montant total de 63 400 dollars. Une fois le contrat résilié, l'Office a décidé de recourir à un programme d'auto-assistance<sup>22</sup> pour achever les travaux.

101. Le Comité estime que, compte tenu de la mauvaise qualité et de la lenteur des travaux, l'Office a eu raison de résilier le contrat. L'Office a expliqué que les travaux n'ont pas pu être finis à temps en raison de la nature du projet et de ses répercussions sur la population concernée. Dans la culture du secteur de la construction au bureau de Cisjordanie, il est inconcevable qu'un prestataire achève les travaux commencés par un autre prestataire sans recevoir l'aval des deux parties. Autrement dit, pour achever les travaux, le nouveau prestataire aurait besoin de l'accord de l'ancien prestataire. Toutefois, le Comité a noté qu'après la résiliation du contrat, la direction a publié un appel d'offres pour achever les travaux et des prestataires ont manifesté leur intérêt, avant que la direction ne décide finalement de recourir au programme d'auto-assistance compte tenu des prix trop élevés pratiqués par les prestataires en question. La direction a indiqué que le prestataire corrigeait les défauts de construction observés, mais rien n'a permis de confirmer cette information.

102. L'Office a par ailleurs informé le Comité qu'il ferait en sorte que le personnel du Département de l'amélioration de l'infrastructure et de l'aménagement des camps participe à l'établissement de directives visant à garantir un suivi plus rigoureux des contrats et qui devraient être approuvées par la direction des bureaux de secteur.

**103. L'Office a souscrit à la recommandation du Comité l'invitant à suivre rigoureusement les contrats, à prendre des mesures conformes aux clauses prévues dans le contrat lorsque les travaux ne répondent pas aux critères de qualité et prennent du retard et, si c'est possible, à résilier le contrat sans délai afin d'éviter que le projet ne prenne encore plus de retard et que les coûts y afférents n'augmentent, compte étant tenu des risques et des avantages que cette résiliation impliquerait.**

*Formation sur la nouvelle version du manuel des achats et la nouvelle instruction technique*

104. Le 1<sup>er</sup> janvier 2016, l'Office a publié l'instruction technique n° 1 (PLDTI1) de la Division des achats et de la logistique pour compléter le manuel des achats révisé (2015). Cette instruction définit les principes de gestion des marchés et les rôles et responsabilités qui incombent à tous les membres du personnel chargé de la gestion des marchés. Tout en saluant les mesures prises par l'Office pour donner des orientations à son personnel en matière de gestion des achats et des marchés, le Comité a constaté que les personnes auxquelles s'adressaient l'instruction technique

<sup>22</sup> Ce programme consiste à engager des réfugiés locaux comme prestataires sous la supervision des ingénieurs de l'Office.

et le manuel des achats, notamment le personnel des départements chargés des achats, n'en avaient pas une connaissance suffisante. Au bureau de Jordanie, certains fonctionnaires, y compris des hauts responsables, n'étaient pas au fait de la nouvelle instruction administrative et de ses dispositions.

105. Si aucune séance n'est organisée à l'intention du personnel pour le sensibiliser aux changements et aux nouveaux documents, il est peu probable qu'il applique les procédures en vigueur en matière d'achats et la direction n'obtiendra pas les effets escomptés. La direction du bureau de Jordanie a fait savoir au Comité que l'instruction technique de la Division des achats et de la logistique avait officiellement été reçue le 27 novembre 2016 et que la Division des achats et de la logistique du bureau prévoyait d'organiser une formation à ce sujet en 2017.

**106. L'Office a souscrit à la recommandation du Comité l'invitant à organiser une formation à l'intention du personnel chargé des achats ainsi que des départements bénéficiaires afin de les sensibiliser aux dispositions du manuel des achats (2015) et de l'instruction technique n° 1 (PLDTI1) publiée en janvier 2016 par la Division des achats et de la logistique.**

## 9. Gestion des programmes et des projets

### *Gestion des projets*

107. Le 4 février 2016, l'UNRWA a signé un mémorandum d'accord avec un donateur prévoyant la fourniture d'une assistance financière de 8 millions de dollars destinée à financer des travaux d'entretien et d'agrandissement et des réparations dans des établissements scolaires et sanitaires. Le Comité a examiné l'exécution du projet et a relevé un certain nombre de problèmes, présentés ci-dessous :

a) Absence de proposition de projet : en application du paragraphe 4.2 du manuel des projets, une proposition de projet doit être élaborée afin de tenir compte des conclusions de l'analyse concernant les besoins des bénéficiaires, les coûts et ressources nécessaires, les risques et les différentes hypothèses et ainsi faciliter l'exécution du projet. Toutefois, l'UNRWA a présenté un avant-projet et non une proposition de projet pour solliciter des fonds. L'avant-projet est une simple note de cadrage, qui présente le projet de manière générale, tandis que la proposition de projet est un document détaillé qui comprend une analyse approfondie de la manière dont le projet sera exécuté et des risques qui y sont associés. Faute de proposition de projet, l'Office ne dispose pas d'informations précises sur les risques concrets et les stratégies d'atténuation possibles afin de faciliter la bonne exécution du projet;

b) Absence d'étude et de plans précis pour les projets de construction et d'entretien : la portée du projet et son coût ayant été revus à la hausse, le nombre d'écoles concernées par les travaux d'entretien a été ramené de cinq à quatre. L'UNRWA a précisé que le programme de travail initial, comprenant des estimations approximatives et des exigences de haut niveau, avait été présenté au donateur, assorti de la précision selon laquelle le délai pour obtenir le financement du projet était limitée, et que le donateur l'avait accepté. Un programme de travail détaillé avait toutefois été établi après la signature de l'accord, avec un cahier des charges et une description de l'étendue des travaux détaillés, des plans précis et un devis quantitatif. Le devis quantitatif et une étude réalisée à ce sujet ayant montré que le coût des travaux serait supérieur aux fonds alloués au projet compte tenu de l'état des locaux et du nombre d'élèves à y accueillir, le projet, qui devait consister en des travaux d'entretien, a dû être modifié de manière à permettre la construction de nouvelles écoles; il a donc été décidé de réduire le nombre d'écoles concernées par les travaux. L'UNRWA a également précisé qu'il avait demandé et obtenu l'accord du donateur pour ramener le nombre d'écoles de cinq à quatre. Le Comité

estime que ces modifications montrent que l'avant-projet avait été élaboré en l'absence d'étude et de plan précis pour l'entretien général des locaux;

c) Inadéquation du programme de travail : selon le manuel des projets de 2011, le programme de travail doit présenter les activités nécessaires à la réalisation des objectifs du projet, définir l'ordre logique de ces activités ainsi que leur durée prévue, les décomposer en tâches précises et répartir les responsabilités entre les principales parties prenantes. Toutefois, le Comité a noté que le programme de travail concernant l'entretien général et les travaux d'entretien périodique de 10 centres de santé, dont le coût était estimé à 4,58 millions de dollars, ne recensait pas les activités devant être accomplies aux différentes étapes pour permettre l'évaluation et le suivi de l'exécution des activités menées au titre du projet. Il ne donnait pas non plus de précision quant à la répartition des responsabilités entre les principaux responsables de l'exécution du projet;

d) Retards dans l'achèvement du projet : le projet aurait dû être achevé au plus tard le 31 décembre 2016 mais, comme l'indique le rapport d'étape présenté au donateur en novembre 2016, cette date a été repoussée à août 2017, une grande partie des travaux d'entretien, de réparation et d'agrandissement des établissements de santé n'étant pas terminée. L'UNRWA a attribué ce retard notamment à un nombre insuffisant d'ingénieurs pour superviser toutes les activités d'éducation et de santé en parallèle. Le Comité estime que qu'il est également imputable à l'absence de programme de travail détaillé. L'achèvement tardif du projet compromet la prestation de services aux bénéficiaires dans les délais prévus et pourrait entraîner une hausse des coûts;

e) Insuffisance des rapports : bien qu'en application de l'accord de financement, il soit tenu de présenter chaque mois au donateur un rapport technique et financier détaillé sur l'avancement du projet, l'UNRWA n'a présenté qu'un seul rapport, en décembre 2016, qui portait sur le mois de novembre. Il a reconnu qu'il n'avait pas transmis de rapport descriptif chaque mois, mais a précisé que le bureau de Jordanie veillerait à l'avenir à ce que les rapports soient transmis, conformément aux dispositions de l'accord. Le Comité a évalué les progrès réalisés dans ce domaine en avril 2017 et a noté qu'un rapport, portant sur le mois de mars 2017, avait été transmis par le bureau de Jordanie au Département des relations extérieures et de la communication en vue de sa soumission au donateur. Toutefois, aucune pièce justificative n'a été fournie qui confirme que des rapports ont été transmis chaque mois au donateur. En ne respectant pas une exigence du donateur, l'UNRWA pourrait compromettre ses relations avec lui.

**108. Le Comité recommande que le bureau de Jordanie : a) veille à ce que des propositions de projet, assorties d'un programme de travail détaillé, soient élaborées, afin de favoriser la bonne exécution et le suivi du projet et de faciliter la sollicitation de fonds; b) améliore la réalisation des études préliminaires et la conception des projets de construction et d'entretien et, dans la mesure du possible, établisse des prévisions de dépenses sur la base d'informations précises afin de présenter au donateur des prévisions plus exactes et ainsi éviter la révision du cahier des charges pendant l'exécution du projet; c) veille à ce que les rapports soient transmis chaque mois au donateur, conformément à l'accord de financement.**

*Entrée des matériaux de construction destinés aux projets d'amélioration des camps*

109. Lors de leur visite des camps de Chatila et Bourj el-Brajné (bureau du Liban), les membres du Comité ont relevé que les dirigeants des camps devaient faire face à diverses difficultés, notamment à des retards dans l'exécution des projets d'amélioration des camps de l'UNRWA en raison de restrictions appliquées à

l'entrée des matériaux de construction dans les camps. Cette situation empêche les communautés vivant dans les camps d'agrandir ou d'entretenir leurs logements pour faire face à la croissance naturelle de la population.

110. Selon un rapport d'étape relatif à 12 projets de construction dans les deux camps qui étaient en cours d'exécution en 2016, l'achèvement de six projets avait été repoussé. Ceux-ci portaient notamment sur la construction de 51 logements pour lesquels l'entrée des matériaux de construction n'avait pas encore été autorisée par les forces armées libanaises. L'achèvement des projets avait été repoussé de 6 à 21 mois selon les cas.

111. Selon la procédure d'autorisation d'entrée des matériaux de construction dans les camps, l'UNRWA doit transmettre en amont à l'armée libanaise les pièces justificatives prouvant l'acquisition des matériaux nécessaires à la construction des logements. Le Comité a constaté que les demandes avaient été faites sans tenir compte du délai de validation de deux à trois mois, celles-ci ayant donc été traitées une fois les projets commencés, au moment où les sous-traitants avaient besoin des matériaux. Le moment où les matériaux devaient être disponibles n'avait pas été prévu dès la signature du contrat, or cela aurait permis de les commander suffisamment tôt pour respecter le délai fixé par l'armée libanaise.

112. Le Comité a également noté que les propositions de projet examinées ne contenaient pas d'évaluations des risques, en violation des dispositions du paragraphe 4.2 du manuel des projets de l'UNRWA de 2011. Le Comité considère que les évaluations des risques sont essentielles à toute évaluation de projet en ce qu'elles permettent de réduire les retards inutiles pris dans l'exécution du projet. L'évaluation des risques est également importante pour le succès du projet et l'exécution des produits dans les délais et le budget prévus.

113. Le Comité est d'avis que, si la demande d'autorisation d'entrée des matériaux de construction avait été planifiée juste après la signature du contrat, les retards auraient pu être réduits au minimum, voire évités, et les projets être achevés dans les délais.

**114. Le Comité recommande que le bureau du Liban : a) prévienne immédiatement après la signature du contrat suffisamment de temps pour présenter les demandes d'autorisation d'entrée des matériaux de construction auprès de l'armée libanaise, afin de garantir la bonne exécution du projet; b) veille à ce que l'évaluation des risques du projet soit effectuée et intégrée à la proposition de projet, comme l'exige le manuel des projets de l'UNRWA de 2011.**

## 10. Système de contrôle interne

### *Accès aux documents de gouvernance sur l'intranet*

115. À l'UNRWA, les employés et les parties externes ont accès à l'intranet selon une procédure de contrôle bien établie, à l'issue de laquelle ils reçoivent un identifiant (une fois la demande d'accès officiellement acceptée). L'intranet de l'Office a été mis au point dans le but de permettre le partage de documents administratifs tels que les règles, règlements, directives, circulaires, normes, manuels, formulaires, définitions d'emploi, programmes et rapports.

116. Le Département de la sécurité et de la gestion des risques a élaboré un certain nombre de documents de gouvernance, notamment des règles générales pour le contrôle d'accès, un modèle de notification d'incident, des directives relatives à la sécurité au travail et des procédures d'urgence et de sécurité. Ces documents doivent servir de référence pour les membres du personnel, les visiteurs de l'ONU,

les véhicules de l'Organisation et les autres visiteurs (personnel et véhicules d'entreprises de services sous contrat, par exemple). Ils sont conservés par le Département de la sécurité et de la gestion des risques et peuvent être consultés sur demande. Le Comité considère que ce système est inefficace, car il nécessite l'intervention des membres du personnel du Département chaque fois que des employés ou des visiteurs demandent à consulter ces documents importants. Par conséquent, un grand nombre de parties prenantes ne connaissent pas les procédures et directives de sécurité. Par exemple, lorsqu'ils se trouvent dans les locaux de l'Office, les employés et les visiteurs doivent avoir leur pièce d'identité sur eux et les visiteurs porter leur badge de manière visible. Les agents chargés de la sécurité ne veillent pas au respect de ces règles et les membres du personnel ne s'y plient pas, faute d'en connaître l'existence ou d'en comprendre l'importance.

117. L'Office a expliqué que, dans le cadre de sa stratégie triennale, le Département de la sécurité et de la gestion des risques entendait actualiser le dispositif de gouvernance de la sécurité de l'Office, mettre à jour ses politiques et directives, et fournir un guide sur les meilleures pratiques au personnel recruté sur le plan régional présent sur le terrain. Ces mesures devraient permettre l'application des politiques, directives et règles générales, qui auront un effet sur les opérations courantes de l'Office et le comportement des membres du personnel.

118. Le Comité estime que la large diffusion de ces documents et d'autres informations relatives à la sécurité (notamment les principes, les objectifs et les programmes en la matière) et les campagnes de communication en ligne à l'intention des employés et des visiteurs de l'Office sont indispensables pour faire connaître et appliquer les mesures de sécurité au sein de l'Office.

**119. L'UNRWA a accepté, comme le Comité le recommandait, de créer sur l'intranet une page Web réservée au Département de la sécurité et de la gestion des risques afin de faciliter le partage des documents de gouvernance et d'autres informations importantes en matière de sécurité et d'utiliser cette page pour mener une campagne de sensibilisation à la sécurité sur Internet.**

*Plan de continuité des opérations pour le siège et les bureaux de secteur*

120. Si l'on en croit le registre des incidents de sécurité, 188 troubles civils ont été signalés au bureau du Liban entre janvier et octobre 2016, perturbant la délivrance des services dans certaines zones dépendant du bureau. Au cours de cette même période, 33 troubles civils ont entraîné la fermeture de tous les bureaux de la région, ce qui a entravé la prestation de services de santé et d'éducation, notamment, aux réfugiés palestiniens dans le bureau de secteur.

121. Dans le cadre de son évaluation de la capacité de l'Office à assurer ses services essentiels en cas d'incident majeur, le Comité a constaté que l'UNRWA ne s'était pas doté, comme le prévoyait sa politique de sécurité informatique, de plans de continuité des opérations afin de garantir la prestation de ces services à ses clients au siège et dans les bureaux de secteur en cas d'incident majeur. Faute de plan de continuité des opérations, l'Office réagit au cas par cas face aux incidents majeurs qui menacent la sûreté et la sécurité des employés et la continuité des services essentiels.

122. L'UNRWA a expliqué que les services du siège à Gaza et Amman avaient fait de la planification de la continuité des opérations une priorité. Des plans de continuité des opérations pour les autres secteurs suivront, un cadre de gestion des urgences à l'échelle de l'Office devant être achevé d'ici à décembre 2017.

**123. Le Comité recommande que l'Office achève sans tarder les plans de continuité des opérations pour le siège et les bureaux de secteur afin d'assurer la continuité des services et de renforcer la sécurité des ressources de l'Office en cas d'incident majeur.**

#### **11. Programme d'aide aux organismes de microfinancement**

124. L'objectif du Programme d'aide aux organismes de microfinancement est de promouvoir le développement socioéconomique des réfugiés, et plus particulièrement de permettre aux ménages palestiniens les plus vulnérables d'acquérir des biens, en soutenant les initiatives locales qui permettront aux réfugiés palestiniens d'accéder à des produits financiers et des services non financiers.

##### *Exécution du contrat du Programme d'aide aux organismes de microfinancement*

125. Le 14 mai 2014, le bureau du Liban a conclu un contrat pour le développement d'un système d'information de gestion en ligne destiné au Programme d'aide aux organismes de microfinancement afin d'améliorer la gestion du portefeuille de prêts et l'ensemble des résultats du programme. La période d'exécution devait s'étendre du 2 juin 2014 au 21 septembre 2015, ce qui comprenait la maintenance du système et une assistance technique pendant un an. Le montant du contrat était de 23 100 dollars, payables en quatre versements : deux premiers versements de 8 085 dollars chacun, un troisième de 4 620 dollars et un dernier versement de 2 310 dollars, qui serait conservé pendant un délai de grâce d'un an.

126. Le Comité a constaté que l'exécution du contrat avait pris du retard et que, le 27 novembre 2015, la date d'achèvement avait été repoussée du 21 septembre 2015 au 31 décembre 2015 afin de finir les travaux restants. Le 18 mars 2016, l'UNRWA et le sous-traitant ont convenu de prolonger le contrat de nouveau, du 1<sup>er</sup> janvier 2016 jusqu'à l'exécution de la dernière obligation contractuelle, selon les mêmes modalités et dispositions que celles contenues dans l'accord initial et sans coût supplémentaire pour l'UNRWA. Le Comité estime qu'en repoussant indéfiniment la date d'achèvement, l'UNRWA a renoncé à son droit contractuel d'exiger du sous-traitant qu'il achève le projet dans le délai imparti.

127. Le Comité a également noté que le contrat ne contenait pas de clause exigeant la déduction de dommages-intérêts pour le report de l'exécution du contrat. Le contrat comporte une clause selon laquelle l'UNRWA devait demander au fournisseur une garantie de bonne exécution, mais le bureau du Liban ne s'y est pas conformé. Le Comité a constaté par ailleurs que l'Office ne s'était pas doté d'un programme prévoyant un délai d'exécution pour chaque étape du contrat. En décembre 2015, le bureau avait effectué tous les versements, d'un montant total de 20 790 dollars, à l'exception d'une retenue de garantie de 2 310 dollars, alors que le développement du système d'information de gestion en ligne par le contractant n'était avancé qu'à 70 %, en violation de la clause 4.2 du contrat.

128. Le bureau du Liban a expliqué ce retard par d'importants changements dans la composition du personnel du contractant affecté au développement du système; le transfert des données avait donc été inefficace. Le Comité estime que le bureau du Liban doit surveiller de près l'exécution du contrat afin de s'assurer que le système mis au point est conforme au cahier des charges. Compte tenu de la mise en service tardive du système, l'UNRWA n'est pas en mesure d'améliorer la gestion du portefeuille de prêts et l'exécution globale du programme dans les délais prévus.

**129. L'UNRWA a accepté, comme le recommandait le Comité : a) d'accélérer la mise en place du système d'information de gestion dans le but d'améliorer la gestion du portefeuille de prêts et l'exécution globale du programme; b) de**

surveiller de près l'exécution du contrat afin de s'assurer que le système est conforme au cahier des charges et d'éviter de prolonger le contrat indéfiniment.

130. Le Comité recommande également qu'à l'avenir, l'UNRWA a) envisage d'inclure dans le contrat une clause pénale et exige une garantie de bonne exécution pour les contrats de services afin de garantir que le sous-traitant exécutera le contrat; b) veille à ce que l'exécution de tout projet soit appuyée par un programme d'exécution qui précise le délai d'exécution pour chaque étape du contrat.

#### *Approbation des prêts par le comité des prêts*

131. En application du paragraphe 8 des directives du programme d'aide au microcrédit pour les prêts directs de 2012, l'ensemble des prêts directs accordés dans le cadre du programme, notamment les financements à taux réduit, les prêts pour l'amélioration de logements et les prêts pour des activités entrepreneuriales, les prêts pour la création d'entreprises et les prêts consentis par l'Union européenne au bureau du Liban doivent être approuvés par le comité des prêts. Le Comité des commissaires aux comptes a constaté qu'entre janvier et octobre 2016, le bureau du Liban avait accordé 221 prêts de différents types, parmi lesquels 24 prêts au logement (soit 11 % du total des prêts), pour un montant de 108 000 dollars, sans l'accord du comité des prêts exigé par les directives applicables.

132. Le bureau du Liban a déclaré que les prêts au logement avaient été approuvés par erreur en suivant les directives de 2005 et non celles de 2012, mais qu'à l'avenir tous les prêts seraient approuvés par le comité des prêts, conformément aux directives de 2012. Le fait que des prêts aient été accordés en suivant des directives obsolètes et sans l'accord du comité des prêts montre que les procédures n'ont pas été suivies.

133. Le bureau du Liban a accepté, comme le Comité le recommandait, de renforcer son contrôle du processus d'octroi des prêts et de veiller à ce que tous soient approuvés par le comité des prêts, conformément aux directives du Programme d'aide aux organismes de microfinancement pour les prêts directs de 2012.

## 12. Gestion des ressources humaines

### *Taux de rotation du personnel de direction*

134. Durant les années financières 2015 et 2016, l'UNRWA a connu un certain nombre de départs aux postes de direction (administrateurs (P-5) et fonctionnaires de rang supérieur). En 2016, 47 membres du personnel recruté sur le plan international ont quitté l'Office (53 en 2015), dont 15 (soit 32 %) occupaient des postes de directeur, directeur adjoint et chef. Le taux de cessation de service de 2016 est légèrement inférieur à celui constaté en décembre 2015 : 20 (38 %) des 53 fonctionnaires de cette catégorie avaient alors quitté l'Office. En décembre 2016, le taux de rotation s'élevait à 26 %<sup>23</sup> (35 % en 2015) pour le personnel de direction, contre 21 %<sup>24</sup> (24 %<sup>25</sup> en 2015) pour l'ensemble du personnel recruté sur le plan international.

<sup>23</sup> Sur les 57 fonctionnaires occupant des postes de direction (de rang supérieur à P5), 15 ont cessé leur service.

<sup>24</sup> Ce pourcentage est obtenu en divisant le nombre de fonctionnaires ayant cessé leur service (47) par le nombre total de fonctionnaires recrutés sur le plan international (229).

<sup>25</sup> Ce pourcentage est obtenu en divisant le nombre de fonctionnaires ayant cessé leur service (53) par le nombre total de fonctionnaires recrutés sur le plan international (220) en 2015.

135. Le Comité estime que le taux élevé de rotation du personnel est dû au fait qu'il n'existe pas de politique de rétention du personnel, qui permettrait de remédier aux principales causes de départ, telles que l'insatisfaction professionnelle, les contrats de courte durée et le manque d'aménagement des modalités de travail, sur lesquelles l'Office pourrait avoir prise. La rotation élevée du personnel entraîne des coûts importants pour l'Office. Pendant la période allant de janvier à août 2016, les dépenses liées à la cessation de service de membres du personnel se sont élevées à 370 806 dollars (675 503 dollars en 2015). Il s'agissait par exemple des primes d'affectation et de nomination et des frais de voyage à la cessation de service. Le Comité comprend que ces paiements sont conformes aux dispositions du régime commun des Nations Unies et relèvent des droits contractuels des fonctionnaires. Il est toutefois préoccupé par le fait que le taux élevé de rotation du personnel, en particulier parmi le personnel de direction et les fonctionnaires recrutés sur le plan international, a des conséquences sur les coûts et le fonctionnement de l'Office, en matière de nomination, de cessation de service, de recrutement et de continuité des opérations. Par exemple, depuis 2012, cinq directeurs se sont succédé à la tête du Département des services de contrôle interne, ce qui nuit à la stabilité du Département, chaque directeur ayant son propre style de direction.

136. L'Office a indiqué que le taux élevé de rotation du personnel était principalement dû à des facteurs tels que les conflits régionaux, le manque de possibilités d'emploi du conjoint dans les zones d'opérations et le nombre restreint de postes faisant l'objet d'un recrutement international à l'Office, en particulier aux échelons supérieurs, ce qui limitait les perspectives de carrière. Il a également expliqué qu'il était prévu d'examiner les facteurs de rétention pendant la mise en place en 2017 de la fonction Qualité de vie générale du personnel, et de faire en sorte que l'Office soit davantage perçu comme un employeur de choix.

137. Le Comité est toutefois d'avis que l'Office doit cerner les causes profondes du taux élevé de rotation du personnel. Cela pourrait facilement se faire au moyen de questionnaires de départ, mais les questionnaires actuellement utilisés sont complexes et comportent des questions de portée générale. Dans ces conditions, il est difficile d'évaluer et de recenser précisément les facteurs de départ, ce qui permettrait pourtant à la direction de prendre des mesures adéquates. Les questionnaires de départ se composent principalement de questions ouvertes qui restent sans réponse et ne sont complétés par aucun entretien. La direction peine par conséquent à appréhender tous les motifs de départ des membres du personnel de l'Office, condition préalable pour améliorer les conditions de travail et, à terme, réduire le taux de rotation du personnel.

138. L'Office a fait savoir qu'un entretien ne donnait pas plus d'informations qu'un formulaire simplifié. En outre, l'organisation d'entretiens nécessiterait des ressources supplémentaires et pourrait détourner des membres du personnel d'opérations déjà complexes alors que les effectifs sont restreints. Le Comité demeure toutefois convaincu de l'importance des entretiens, car ceux-ci complètent les questions ouvertes auxquelles les membres du personnel en partance ne répondent pas. Il estime également que l'entretien peut être rapide et mené par les membres du personnel disponibles car les départs ne sont pas groupés.

**139. Le Comité recommande à l'UNRWA : a) de recenser et d'examiner les facteurs de faible rétention auxquels il pourrait remédier et d'en tenir compte dans le cadre de l'analyse des questions relatives à la qualité de vie générale du personnel, en vue d'améliorer la rétention du personnel clef; b) d'adapter et de simplifier le questionnaire de départ pour qu'il soit plus facile à remplir et de mener des entretiens de départ pour cerner les différents motifs de cessation de**

**service, aux fins de la prise de décisions, et d'en consigner les résultats dans les dossiers correspondants.**

*Évaluation de la performance des consultants et vacataires*

140. Dans son rapport d'audit de 2015 (voir [A/71/5/Add.4](#), chap. II, par. 63), le Comité a souligné que le siège de l'Office à Amman et le bureau de la Jordanie devaient évaluer les travaux des consultants et vacataires engagés, conserver leur dossier et veiller à ce que tous les départements recruteurs fassent figurer des produits mesurables et des indicateurs de résultats dans le descriptif des tâches à effectuer, aux fins du suivi et de l'évaluation des résultats. Au cours de l'année considérée, le Comité a examiné 20 contrats de consultants et vacataires indépendants et constaté que les responsables du recrutement du bureau du Liban n'avaient pas procédé à l'évaluation des tâches réalisées par les consultants et vacataires engagés. En outre, les descriptifs de tâches ne comportaient pas de produits mesurables assortis d'objectifs, de cibles et d'indicateurs de résultats, qui auraient permis d'évaluer la performance des différents vacataires et consultants indépendants.

141. L'Office a expliqué que, le 13 décembre 2016, il avait publié une instruction complémentaire concernant le personnel (CPD/1) sur la passation de contrats avec des prestataires de services indépendants, qui est entrée en vigueur le 1<sup>er</sup> janvier 2017. La nouvelle instruction comporte des dispositions sur les conditions à satisfaire avant la signature d'un contrat, y compris l'élaboration d'un descriptif de tâches dans lequel doivent être précisés, entre autres, les objectifs du contrat, des produits concrets et mesurables et des échéances réalistes. Il est désormais obligatoire d'évaluer la performance des prestataires de services indépendants, au moyen d'un formulaire type joint en annexe à l'instruction. Le Comité prend note des initiatives de la direction et considère que les nouveaux documents doivent maintenant être utilisés afin que les évaluations aient lieu et que des indicateurs de résultats mesurables figurent dans le descriptif des tâches destiné aux consultants et vacataires.

**142. Le Comité recommande de nouveau à l'UNRWA : a) de procéder à l'évaluation de la performance des consultants et vacataires indépendants conformément à l'instruction complémentaire concernant le personnel (CPD/1); b) de veiller à ce que tous les départements recruteurs élaborent et fassent figurer dans le descriptif des tâches destiné aux consultants et vacataires engagés des produits mesurables et des indicateurs de résultats, aux fins du suivi et de l'évaluation des résultats.**

*Gestion des avances de traitement du personnel recruté sur le plan international*

143. En se fondant sur un échantillon de 11 dossiers de fonctionnaires recrutés sur le plan international, le Comité a examiné la procédure d'octroi d'avances de traitement aux fonctionnaires de cette catégorie, afin d'évaluer le degré d'application de la disposition 3.16 du règlement du personnel recruté sur le plan international, et relevé les anomalies ci-après, auxquelles la direction doit remédier.

a) Absence de plafonnement du montant des avances de traitement pouvant être accordées : contrairement au règlement et à la politique de gestion des avances de traitement applicables au personnel recruté sur le plan régional, qui fixent le montant maximal des avances de traitement autorisées, le règlement du personnel recruté sur le plan international ne limite pas le montant des avances de traitement qu'il est possible d'accorder aux fonctionnaires de cette catégorie et ni ne définit de méthode de calcul. De ce fait, des fonctionnaires recrutés sur le plan international ont obtenu des avances de traitement dont le montant a pu être supérieur de

36 270 dollars à leur salaire mensuel, pour des motifs tels que le paiement de loyers ou de frais de scolarité et, dans un cas, l'achat d'un appartement. D'après l'Office, les avances sont octroyées en fonction des justifications fournies et des circonstances. L'Office a également indiqué que le système avait été configuré de manière à ce qu'un message d'alerte soit envoyé lorsque le montant de l'avance demandée atteignait 25 % du salaire mensuel, mais que ce dispositif pouvait être annulé en raison d'impératifs locaux. Le Comité a toutefois noté que le seuil mentionné n'avait été consigné nulle part;

b) Délai de remboursement indéterminé : la disposition du règlement du personnel ne fixe pas de délai de remboursement maximal des avances de traitement accordées. Actuellement, l'imposition d'un délai est laissée à l'appréciation du fonctionnaire qui approuve la demande d'avance. En conséquence, sur les 11 dossiers examinés, une avance accordée à un membre du personnel (soit 9 % des dossiers) a été assortie d'un délai de recouvrement de 24 mois. L'octroi d'une avance de traitement assortie d'un délai de remboursement plus long que l'année budgétaire signifie que des fonds destinés à financer la mise en œuvre d'activités en cours ne seront disponibles que lors de périodes ultérieures, ce qui peut avoir une incidence sur les activités de l'année considérée;

c) Octroi de nouvelles avances avant le remboursement des précédentes : sur les 11 fonctionnaires recrutés sur le plan international dont les dossiers ont été examinés, quatre (soit 36 %) ont obtenu de nouvelles avances de traitement avant d'avoir remboursé les précédentes. L'un d'entre eux a obtenu une nouvelle avance alors qu'il lui restait un solde à régler pour chacune des trois années précédentes. Selon le processus d'exécution des tâches du système REACH (PYI-030-0100), une avance de traitement ne peut être consentie à un fonctionnaire qui en a déjà une à rembourser, mais ce dispositif de contrôle n'a pas été appliqué. L'Office a indiqué qu'il accordait une nouvelle avance avant le recouvrement de la précédente dans des cas exceptionnels, lorsqu'une première avance sur loyer avait été assortie d'un long délai de remboursement et qu'un fonctionnaire devait déjà payer l'intégralité du montant du loyer de l'année suivante. La multiplicité des avances de traitement a une incidence sur le montant net des sommes à verser au personnel, puisqu'elle se traduit par celle des retenues;

d) Contrôle insuffisant de la procédure d'octroi d'avances de traitement : dans trois cas, le montant des retenues sur salaire qui figurait dans le système était différent du montant approuvé. Par exemple, le système prélevait 1 250 dollars par mois sur le salaire d'un fonctionnaire tenu de rembourser 2 059,79 dollars par mois pendant six mois. L'application d'un taux de prélèvement non approuvé a eu pour effet de porter la période de remboursement de 6 à 10 mois. Le prélèvement avait été approuvé à compter de juillet mais n'a commencé qu'en août 2015 et a pris fin en mars 2016 avant le recouvrement du solde, de 2 359 dollars. La direction a fait savoir que la suspension des retenues au titre du remboursement de l'avance de traitement avant le recouvrement intégral de cette dernière était due à une erreur et que les prélèvements avaient repris en décembre 2016.

144. Le Comité estime que les lacunes constatées sont principalement dues à une vérification insuffisante de l'information saisie dans le système et au fait qu'il n'existe pas de politique détaillée de gestion des avances de traitement accordées au personnel recruté sur le plan international. Une telle politique définirait des conditions minimales à satisfaire, notamment les critères à remplir pour l'obtention d'une avance, le plafonnement du montant autorisé, la durée maximale de la période de recouvrement et la restriction de la possibilité de bénéficier de plus d'une avance à la fois. Le fait qu'il n'existe pas de limitation du montant des avances et ni de délais de recouvrement pourrait avoir une incidence sur le budget de l'année

considérée, la plupart des délais de remboursement accordés étant d'une durée supérieure à l'année financière.

145. L'Office a indiqué que toutes les avances de traitement accordées aux fonctionnaires l'avaient été dans le respect des dispositions existantes, qui étaient suffisamment détaillées, et qu'il était par conséquent inutile d'adopter une nouvelle politique de gestion des avances de traitement. Il a en outre expliqué que la plupart des avances octroyées étaient des avances sur l'allocation-logement, qui pouvaient facilement être recouvrées au moyen d'une retenue sur les allocations dues aux fonctionnaires pendant la durée de leur contrat. Tout en prenant note des explications de la direction, le Comité considère qu'une politique de gestion des avances de traitement fournirait des instructions plus détaillées sur les conditions à remplir pour obtenir une avance, le montant maximal des avances autorisées, la durée de la période de remboursement et les restrictions relatives à la possibilité de bénéficier de plus d'une avance à la fois, aucun de ces différents points n'étant adéquatement traité dans la disposition existante du règlement du personnel.

**146. Le Comité recommande à l'UNRWA: a) d'élaborer une politique détaillée de gestion des avances de traitement applicable au personnel recruté sur le plan international, qui permettra de préciser les modalités d'application de la disposition 3.16 du règlement du personnel recruté sur le plan international et de définir les conditions à remplir pour obtenir une avance, le montant maximal des avances autorisées, la durée de la période de remboursement et la restriction de la possibilité de bénéficier de plus d'une avance à la fois; b) d'améliorer la procédure de contrôle afin que les retenues mensuelles et les délais de remboursement enregistrés dans le système correspondent à ce qui a été approuvé.**

*Recrutement de personnel sur les plans régional et international*

147. Il est indiqué au paragraphe 20 de l'instruction PD/A4/PART II/Rev.7 de l'Office concernant le personnel (politique de sélection du personnel recruté sur le plan régional) que toutes les procédures de recrutement doivent être menées à bien dans un délai de 90 jours entre la date de publication de l'avis de vacance de poste et la date à laquelle le responsable du recrutement prend une décision finale. En outre, le paragraphe 89 g) de l'instruction I/104.2/Rev.4 concernant le personnel recruté sur le plan international dispose que les postes faisant l'objet d'un recrutement international doivent être pourvus dans un délai de 120 jours entre la date de publication de l'avis de vacance de poste et la date de la décision finale.

148. Dans son rapport (voir [A/71/4/Add.4](#), chap. II, par. 87), le Comité a recommandé à l'Office de réduire la durée du recrutement en améliorant la coordination dans les départements recruteurs. En 2016, il a relevé des retards similaires dans le processus de recrutement des bureaux extérieurs dans lesquels il s'est rendu et du siège d'Amman, comme indiqué ci-après :

- Dans le bureau de Gaza, pour 211 (soit 94 %) des 225 postes de personnel recruté sur le plan régional ayant fait l'objet d'un avis de vacance de poste et pourvus en 2016, la durée de recrutement a été comprise entre 94 et 337 jours;
- Dans le bureau de Cisjordanie, pour 13 (soit 52 %) des 25 postes de personnel recruté sur le plan régional ayant fait l'objet d'un avis de vacance de poste pendant l'année, la durée de recrutement a été comprise entre 95 et 265 jours, soit plus que le délai maximal de 90 jours;
- Au siège d'Amman, des retards de 12 à 37 jours au-delà du délai de 120 jours fixé dans l'instruction ont été constatés dans 4 des 10 procédures de recrutement international.

149. Le bureau de Gaza a déclaré que le retard pris dans la procédure de recrutement s'expliquait par le manque de moyens de l'équipe de recrutement, qui ne comptait que sept membres recevant et examinant un grand nombre de candidatures – 40 708 en 2015 et 43 436 en 2016 – l'Office étant le seul employeur de l'Organisation des Nations Unies à Gaza. En outre, le gel de différents postes à la suite de mesures d'austérité avait empêché l'équipe de recrutement d'accroître ses effectifs. Le bureau de Cisjordanie a informé le Comité que le retard dans le processus de recrutement était dû au fait que la section du recrutement devait s'habituer à l'obligation d'établir un compte rendu d'entretien plus détaillé, qui l'avait amenée à présenter tardivement les premiers comptes rendus d'entretien établis selon les nouvelles règles, ainsi qu'à la deuxième publication d'avis de vacance de poste à la suite de prestations insatisfaisantes des candidats interviewés et à un voyage imprévu d'un mois du responsable du recrutement et de membres du personnel recruté sur le plan régional pendant la phase de recrutement.

150. Le Conseil a été informé que le retard pris au siège d'Amman dans le recrutement du personnel sur le plan international s'expliquait par un volume de travail élevé, en particulier pendant le congé d'un fonctionnaire. La section du recrutement compte quatre fonctionnaires chargés de procéder au recrutement de l'ensemble du personnel (sur le plan international et régional). Toutefois, le Comité considère toujours que l'Office doit planifier de manière adéquate ses activités de recrutement et s'entretenir régulièrement avec les départements recruteurs des recrutements en cours et de leur suivi. L'Office doit en outre déterminer quels devraient raisonnablement être les effectifs de cette section compte tenu de la charge de travail et envisager de faire appel au personnel d'autres sections pendant les périodes de pointe afin de réduire les retards de recrutement.

151. Le Comité est d'avis que les recrutements doivent s'effectuer de façon méthodique afin de réduire les retards susceptibles d'avoir une incidence sur la prestation de services aux réfugiés. L'Office doit mettre à jour le fichier de recrutement, en particulier pour les postes ayant trait aux services de base, tels que ceux d'enseignant, d'agent de santé et d'agent des services sociaux et de secours.

**152. Le Comité recommande a) au siège d'Amman et au bureau de Gaza de déterminer quels devraient raisonnablement être les effectifs de la section du recrutement, compte tenu de sa charge de travail, et d'envisager de faire appel au personnel d'autres sections du département pendant les périodes de pointe afin de réduire les fréquents retards de recrutement; b) au bureau de Gaza de veiller à ce que le fichier de recrutement soit mis à jour régulièrement et utilisé à bon escient pour pourvoir les postes vacants, en particulier ceux ayant trait aux services de base, tels que les postes d'enseignant, d'agent de santé et d'agent des services sociaux et de secours.**

**153. Le Comité recommande également au bureau de Cisjordanie: a) d'établir un plan d'organisation de la relève pour la section du recrutement, afin que l'absence d'une personne donnée ne fasse pas obstacle au recrutement; b) de rationaliser la procédure de recrutement dans le service des ressources humaines et parmi les départements recruteurs et de veiller à ce que les comptes rendus d'entretien détaillés qui précèdent les nominations soient présentés dans les délais convenus afin de réduire les retards de recrutement.**

*Procédure de recrutement du personnel sur le plan international*

*Critères d'évaluation globale pour les membres des jurys d'entretien*

154. Les alinéas o) et p) du paragraphe 54 de l'instruction I/104.2/Rev.4 concernant le personnel recruté sur le plan international imposent que soit présenté un rapport

sur le processus de sélection contenant diverses informations, dont des recommandations sur le candidat à nommer. Il est également précisé dans l'instruction que lorsque plusieurs candidats sont jugés qualifiés, le rapport devrait comprendre une analyse comparative et une justification de leur classement. Si la recommandation du jury n'est pas adoptée par consensus, il convient que les raisons de toute opinion divergente soient citées.

155. Le Comité a noté que dans 2 des 10 dossiers examinés, au moins deux candidats avaient été jugé aptes à occuper le poste à pourvoir mais qu'aucun classement n'avait été établi quant à leur performance globale, ni sur le plan quantitatif ni sur le plan qualitatif. Les deux postes en question étaient ceux du Chef de la Division des relations avec les donateurs, à Jérusalem, et du Directeur des opérations du bureau de Cisjordanie. Dans un cas, le jury n'avait pas tenu compte des vérifications des références et de la performance passée dans le cadre de l'évaluation de la performance globale des candidats. Au lieu de cela, il s'était fondé uniquement sur l'entretien, ce qui n'était pas conforme à la procédure prévue aux alinéas l) et n) du paragraphe 54 de l'instruction I/104.2/Rev.4 concernant le personnel recruté sur le plan international. Les membres du jury avaient des vues divergentes sur l'approche à suivre pour sélectionner un candidat et ont affirmé avoir mal compris les obligations énoncées dans l'instruction I/104.2/Rev.4.

156. Le Comité est d'avis que les lacunes constatées sont principalement dues au fait que les membres du jury ne disposent pas de critères de notation clairement définis lorsqu'ils ont à classer plusieurs candidats jugés qualifiés. Faute de critères de notation, les recommandations formulées par les membres du jury sur le candidat à sélectionner manquent de cohérence.

157. L'Office a indiqué que la procédure de classement des candidats était entièrement conforme à la politique de sélection du personnel recruté sur le plan international et se fondait actuellement sur une analyse comparative qualitative des candidats. L'adoption de critères d'évaluation quantitatifs était à l'étude mais nécessiterait une réévaluation complète de l'approche de l'Office, qui aurait d'importantes conséquences financières. L'Office a également indiqué que la vérification des références et les rapports d'évaluation de performance servaient à confirmer l'évaluation des candidats faite par le jury en dehors du test mais ne permettaient pas à eux seuls de déterminer si un candidat était qualifié.

**158. Le Comité recommande à l'Office de veiller au respect de l'instruction I/104.2/Rev.4 concernant le personnel recruté sur le plan international afin que le jury formule des recommandations adéquates, en procédant à une analyse comparative à la fois quantitative et qualitative aux fins du classement des candidats, qui serve de fondement à ses recommandations.**

*Règlement des dettes et créances relatives au personnel recruté sur le plan international à la cessation de service*

159. Les alinéas d) et e) de la disposition 3.18 du règlement du personnel recruté sur le plan international prévoient que des retenues doivent être prélevées à chaque période de paie sur les traitements et autres émoluments versés aux fonctionnaires afin d'éviter que des sommes restent dues à l'Office ou à des tiers lorsque de telles retenues sont autorisées par le Commissaire général. En outre, il est indiqué au paragraphe 9 de l'instruction technique financière n° 10 de l'Office que « sur le montant à verser à un membre du personnel cessant son activité, le Chef de la Division de la comptabilité recouvrera la totalité des sommes dues par ce membre du personnel à l'Office. S'il existe des raisons de penser que la Division de la comptabilité n'a pas été informée de toutes les sommes dues à l'Office à la cessation de service, le Chef de la Division prélèvera une part raisonnable des

prestations à la cessation de service pour couvrir ces impayés, mais tous les efforts raisonnables seront faits pour liquider les comptes aussi rapidement que possible ».

160. L'Office déduit respectivement 2 000 et 1 000 dollars des derniers paiements dans le cas des engagements de durée déterminée et de ceux de courte durée. Il n'existe toutefois aucune politique ou directive écrite qui prévoie que de tels montants sont à prélever. La déduction est faite avant la cessation de service d'un fonctionnaire recruté sur le plan international et vise à couvrir d'éventuelles dépenses imprévues impayées. Le solde inutilisé est remboursé à l'intéressé dans un délai de six mois après sa cessation de service. Il ressort des dossiers examinés par le Conseil portant sur 40 fonctionnaires recrutés sur le plan international ayant cessé leur service en 2016 que des retenues d'un montant total de 21 500 dollars qui auraient dû être déduites des traitements nets de 11 de ces fonctionnaires ne l'avaient pas été. Pour deux d'entre eux, cette absence de prélèvement s'expliquait par des traitements nets négatifs. En outre, les retenues déduites en 2016 des traitements de 26 fonctionnaires ayant cessé leur service ont été remboursées de 7 à 10 mois plus tard, au lieu des six mois prévus au point 12 du formulaire des conditions de départ du personnel recruté sur le plan international.

161. Le Comité a appris que les Départements des ressources humaines et de la gestion financière coopéreraient pour procéder de manière plus efficace à ces déductions et remboursements. La direction a attribué les lacunes à divers facteurs, dont le retard avec lequel les départements recruteurs indiquaient s'il restait des questions à régler en ce qui concerne les fonctionnaires ayant cessé leur service. Le Comité estime que le Département des ressources humaines doit, en coordination avec le département concerné, prendre des mesures volontaristes pour s'assurer que les retenues nécessaires sont déduites des sommes versées aux fonctionnaires cessant leur service et remboursées à temps au terme d'une période de six mois.

**162. L'UNRWA a accepté la recommandation du Comité selon laquelle il doit :**  
**a) renforcer la procédure de règlement afin de veiller à ce que des retenues soient déduites des sommes versées avant leur départ à tous les membres du personnel recruté sur le plan international qui cessent leur service et que le solde leur soit remboursé sans aucun retard au terme d'une période de six mois; b) officialiser à titre de référence, par une directive ou une politique concernant le personnel, la procédure de règlement et le montant et la durée des retenues à déduire des sommes versées aux fonctionnaires qui cessent leur service.**

*Versement d'indemnités liées à la cessation de service au personnel recruté sur le plan régional*

163. Un membre du personnel du bureau du Liban recruté sur le plan régional a cessé son service le 24 août 2016, en expliquant que cela était dans l'intérêt de l'Office, et reçu des indemnités liées à la cessation de service d'un montant de 27 374 dollars. La nature de l'intérêt en question ne lui ayant pas été indiquée, le Comité n'a pas été en mesure d'établir la légitimité du montant versé. Les indemnités accordées comprenaient un mois entier de salaire pour août 2016, d'un montant de 1 393 dollars, une somme de 3 134 dollars correspondant à 37,4 jours de congés non pris, des indemnités de départ s'élevant à 9 054 dollars et une indemnité supplémentaire d'un montant de 13 793 dollars. Il est indiqué dans l'accord que l'indemnité supplémentaire devait être calculée en déduisant l'indemnité de départ (9 054 dollars) du montant intégral du salaire dû jusqu'à la fin du contrat en juin 2017 (13 793 dollars), soit 4 876 dollars. L'Office a cependant versé par erreur une indemnité de 13 793 dollars, soit 8 917 dollars de trop.

164. En outre, le Comité a noté que deux fonctionnaires dont les contrats avaient été résiliés pour faute avaient reçu en fin d'année des indemnités de licenciement d'un montant de 28 484,97 dollars, en violation du paragraphe 2 c) de la disposition 109.9 du règlement du personnel de l'UNRWA recruté sur le plan régional, qui interdisait le versement de telles indemnités en cas de faute. Le Conseil a appris que l'octroi de ces indemnités se fondait sur le paragraphe 39 du document DP A/10, de janvier 2017, qui renvoyait à la disposition 109.9 1) E) de 2017 du règlement du personnel recruté sur le plan régional, laquelle autorisait le versement d'indemnités au personnel licencié pour certaines fautes définies au préalable. Le Comité a toutefois noté que le règlement du personnel à appliquer était celui de 2016, qui ne comportait aucune disposition de ce type. Il estime que cette irrégularité montre que les indemnités de licenciement ne font pas l'objet d'une vérification adéquate avant d'être versées, contrairement à ce que prévoient les dispositions du règlement du personnel recruté sur le plan régional.

*Prestations liées à la cessation de service dues au personnel recruté sur le plan international*

165. En examinant un échantillon constitué de cinq fonctionnaires recrutés sur le plan international ayant cessé leur service, le Comité a noté que l'un d'entre eux, le Directeur du Département du microfinancement, avait reçu une somme de 33 452,88 dollars correspondant à la conversion en numéraires en fin d'année de 39,5 jours de congé non pris. Toutefois, selon le modèle de base de données utilisé par l'actuaire et le Département de la gestion financière pour calculer les jours de congé annuel qui restaient au personnel recruté sur le plan international au 31 décembre 2015, l'intéressé n'avait plus aucun congé à prendre (solde de zéro jours). Le montant versé a été prélevé du fonds principal de l'Office après que la demande initiale avait été rejetée par le Département du microfinancement au motif qu'il ne restait aucun jour de congé au fonctionnaire, qui en avait déjà pris 78 entre le 15 février et le 31 mai 2016, soit plus que les 60 jours de congé annuel pouvant être convertis en numéraires conformément à la disposition 109.7 du règlement du personnel. En outre, le Comité a constaté que, pendant toute la durée du congé de 78 jours, le fonctionnaire avait reçu le montant intégral de son salaire mensuel, alors qu'il n'avait droit qu'à son salaire pendant 60 jours de congé en 2016.

166. L'Office a reconnu que l'intéressé avait été en congé pendant plusieurs semaines jusqu'au 31 mai 2016 et avait épuisé son solde de congé, et expliqué que l'erreur était due au fait qu'il n'avait pas enregistré ses jours de congé dans le système informatique. Il a confirmé que l'intéressé n'avait droit à aucun paiement au titre de congés non pris et s'était engagé à faire sans tarder le nécessaire pour rendre le trop-perçu. Le Comité estime que les paiements de ce type mettent en évidence des lacunes dans l'application de la disposition 109.7 du règlement du personnel recruté sur le plan international, car la situation aurait pu faire l'objet d'un examen plus approfondi avant qu'un paiement provenant du fonds principal de l'Office soit effectué.

**167. Le Comité recommande à l'UNRWA : a) d'accélérer le recouvrement des sommes versées à tort au titre de la cessation de service; b) d'améliorer la procédure de vérification du calcul des prestations liées à la cessation de service avant le versement de toute somme; c) de veiller à ce que le solde de jours de congé annuel accumulés figurant dans le système informatique soit confirmé par le département du fonctionnaire concerné avant qu'un paiement au titre de congés non pris soit effectué, de façon à éviter tout versement indu; d) de comptabiliser les sommes versées à tort au personnel recruté sur le plan régional et sur le plan international dans les états financiers en les portant en créances et en déduisant le même montant des charges.**

### 13. Gestion des subventions

#### *Mise en place des transferts monétaires et bons via le système de cartes électroniques*

168. Le 1<sup>er</sup> avril 2016, le bureau de Jordanie a lancé, en partenariat avec le Programme alimentaire mondial et Jordan Ahli Bank, un système permettant aux familles bénéficiant du programme de protection sociale<sup>26</sup> de recevoir des transferts monétaires et des bons en utilisant des cartes électroniques dans des guichets automatiques bancaires (GAB), remplaçant ainsi les modalités qui s'appliquaient jusque-là en matière de prestation d'une aide financière et alimentaire à ces familles. Avec ce nouveau système, chaque bénéficiaire peut retirer 20,35 dinars jordaniens (l'équivalent de 28,75 dollars) par trimestre au moyen des GAB de Jordan Ahli Bank, y compris 10 dinars sous forme d'aide financière et 10,35 dinars destinés à l'achat de nourriture dans les magasins participants.

169. Lors de l'examen de la mise en place de ce nouveau système de transferts et de bons grâce à des cartes électroniques, le Comité a noté que sur 11 794 familles participantes, 1 457 se trouvaient dans des zones où Jordan Ahli Bank ne disposait ni d'agence ni de GAB (soit 12 % du nombre total de familles concernées), et qu'en décembre 2016, l'Office n'avait été en mesure d'assurer ce service au moyen de GAB mobiles que pour 636 de ces familles (soit 44 % d'entre elles). Toutefois, le recours aux guichets mobiles n'est pas pratique pour les bénéficiaires, car ils sont parfois indisponibles<sup>27</sup>. Le Comité a par ailleurs constaté que le système n'autorisait qu'un retrait par cycle trimestriel de distribution et que, si les bénéficiaires retiraient accidentellement un montant inférieur à celui normalement prévu, ils ne pouvaient alors pas obtenir le solde de la prestation à laquelle ils avaient droit avant le cycle de distribution suivant.

170. Le Comité a été informé du caractère exceptionnel de la modalité de retrait unique, lequel a été mis en place sur décision du directeur des opérations pour les premiers cycles en vue de parer aux difficultés rencontrées par les bénéficiaires et les banques lors de la phase initiale du système. Au troisième trimestre, certains bénéficiaires n'avaient retiré qu'une partie du montant autorisé et avaient dû attendre jusqu'au quatrième trimestre pour percevoir le solde restant. La possibilité de faire des retraits multiples entraînerait des coûts supplémentaires et il a été décidé de réduire autant que possible les frais généraux. Il serait envisageable de revenir sur le principe d'un retrait unique par cycle de distribution si l'on conclut à l'issue de l'évaluation d'ensemble à laquelle il est procédé en 2017 que l'augmentation des frais généraux se justifie au vu des avantages que procurerait une solution consistant à lever la restriction pesant sur le nombre de retraits. Le Comité prend acte de la démarche de réduction des coûts dans laquelle s'inscrit l'autorisation d'un retrait unique par cycle de distribution, mais est d'avis qu'il convient de prendre des mesures pour améliorer l'efficacité et la rentabilité de ce service aux réfugiés.

171. Le Comité estime que le bureau de Jordanie de l'Office doit trouver une solution satisfaisante pour que les familles situées dans des zones dépourvues de GAB puissent avoir accès à ce service, étant donné que le recours aux guichets mobiles ne permet pas de remplir convenablement l'objectif principal de l'utilisation des cartes électroniques.

<sup>26</sup> Le programme de secours et de services sociaux permet de déterminer les réfugiés pouvant prétendre au programme de protection sociale, de les y inscrire et de tenir à jour une base de données les concernant.

<sup>27</sup> Conformément à ce qui a été décidé avec la direction, la durée moyenne de disponibilité prévue est de deux à quatre heures par jour.

172. Le Comité recommande à l'UNRWA : a) d'étendre sans tarder l'utilisation de GAB mobiles aux zones où les familles n'ont pas directement accès à Jordan Ahli Bank et de trouver une solution satisfaisante permettant de remplir l'objectif principal du système de cartes électroniques; b) d'améliorer le réseau de GAB, en collaboration avec le Programme alimentaire mondial et Jordan Ahli Bank, afin de résoudre le problème de configuration qui empêche les bénéficiaires de retirer le montant correspondant à la prestation.

#### 14. Gestion du programme de santé

##### *Gestion des médicaments essentiels et des fournitures médicales de première nécessité*

173. Conformément à sa politique de gestion des stocks de fournitures médicales, l'Office est tenu de disposer en permanence d'un stock régulateur de fournitures médicales de première nécessité équivalent à environ 25 % de ses besoins annuels. De plus, le 3 octobre 2013, le bureau de Jordanie a mis en place un dispositif de suivi et de contrôle de 12 médicaments essentiels, y compris ceux liés aux maladies pour lesquelles les risques sont élevés, par exemple l'hypertension et l'asthme. La pratique actuelle veut que la gestion et la surveillance des pénuries de médicaments se fassent au moyen de rapports trimestriels basés sur 12 indicateurs de suivi fournis par des pharmacies<sup>28</sup>.

174. Selon le rapport d'examen trimestriel des résultats du programme de santé du bureau de Jordanie, 88 % des centres de santé avaient les 12 médicaments suivis en stock au deuxième trimestre (objectif : 97,3 %), et 56 % des centres les avaient en stock au troisième trimestre (objectif : 97,3 %). Le Comité a évalué l'ampleur de la rupture de stocks dans les centres de santé et a constaté qu'au troisième trimestre, 11 des 25 centres de santé étaient concernés, alors que seulement 3 l'étaient au deuxième trimestre (voir tableau 5).

Tableau 5  
Nombre de centres de santé en rupture de stocks

<i>Médicaments essentiels et vitaux</i>	<i>Nombre de centres en rupture de stock et durée</i>			<i>Total</i>
	<i>11-21 jours</i>	<i>22-30 jours</i>	<i>Plus de 30 jours</i>	
Metformin	3	4	4	11
Inhalation de Salbutamol	3	0	1	4
Solution ferreuse buvable	2	1	1	4
Fer et acide folique en comprimé	1	0	0	1

*Source* : Analyse faite par le Comité à partir du rapport du troisième trimestre de 2016 relatif aux ruptures de stocks.

175. L'Office explique la pénurie de médicaments par les retards de livraison des fournisseurs et par l'absence de visibilité dans la chaîne d'approvisionnement, dans la mesure où il ne peut visualiser que les commandes dans le système REACH et les stocks de la pharmacie centrale et où il n'a pas connaissance du taux de consommation des stocks des cliniques en temps réel, ce qui lui permettrait d'avoir une vision d'ensemble des stocks disponibles et des médicaments en cours de

<sup>28</sup> Les 12 indicateurs de suivi fournis par les pharmacies servent à évaluer la disponibilité et les potentielles ruptures de stocks de médicaments essentiels et vitaux dans les centres de santé de l'Office. Il y a rupture de stock lorsqu'un produit n'est pas disponible pendant au moins 10 jours.

livraison, et de prévoir la date des éventuelles ruptures de stocks. Par conséquent, l'Office s'appuie sur les inventaires trimestriels des stocks des pharmacies et des cliniques pour avoir une vision d'ensemble de la situation. Il estime également que l'accord général et international à long terme auquel il est partie lui assure un approvisionnement plus avantageux en matière de prix et de qualité des médicaments que tout autre accord passé avec des fournisseurs locaux, en raison de la possibilité de commander en grandes quantités et de l'étendue du réseau de fournisseurs. Il a aussi la possibilité, afin de remédier à toute rupture de stock éventuelle, de déléguer aux bureaux de secteur le pouvoir d'effectuer des achats locaux pour répondre aux besoins urgents.

176. Tout en reconnaissant l'importance de l'accord en vigueur, le Comité estime que les ruptures de stocks constatées mettent en évidence la nécessité d'utiliser correctement et efficacement le système REACH afin de surveiller le taux de consommation des médicaments à chaque trimestre et de prévoir la demande pour éviter les pénuries. Depuis longtemps, les ruptures de stocks de médicaments empêchent l'Office d'atteindre son objectif consistant à fournir des services de santé réguliers aux réfugiés palestiniens.

**177. Le Comité recommande à l'UNRWA : a) de procéder à un examen trimestriel de la consommation de médicaments dans les centres de santé et, sur cette base, d'anticiper les besoins y afférents et ceux liés à l'approvisionnement des stocks; b) de veiller à ce que la Division des achats et le Département de la santé utilisent efficacement le système REACH pour surveiller les taux de consommation, évaluer les niveaux des stocks et déterminer les seuils de commande.**

## 15. Informatique et communications

### *Plan de reprise après sinistre dûment étayé pour le bureau du Liban*

178. Aux termes du paragraphe 5.10.2 des principes régissant la sécurité de l'information (Rév. 1.1), l'Office est tenu d'élaborer, de tenir à jour et de mettre à l'essai des plans de reprise après sinistre pour les actifs informatiques électroniques. En outre, au titre du paragraphe 2 de la section A des instructions techniques n° 7, l'élaboration, la tenue à jour et la mise à l'essai de plans de reprise après sinistre dans les domaines de l'informatique et des communications incombent au Département de la gestion de l'information, qui a la responsabilité technique des services de l'informatique et des communications du siège et de tous les bureaux de secteurs et doit déterminer les services et les infrastructures techniques connexes nécessaires aux opérations de dépannage en cas de catastrophe.

179. Le Comité a constaté que, dans les locaux du bureau du Liban, le Bureau des systèmes informatiques fournissait des services de l'informatique et des communications, notamment des services de courriel, de gestion des appels VoIP, de contrôleur de domaine et de serveur de fichiers, et exécutait 10 applications commerciales liées aux technologies de l'information afin de faciliter les activités économiques dans ce domaine.

180. La stratégie actuelle en matière de dépannage du matériel consiste à créer un centre informatique principal dans le bâtiment central du bureau du Liban et un centre de reprise après sinistre situé ailleurs dans Beyrouth. Tandis que le bureau du Liban a mis en place une méthode de dépannage basée sur un centre de relève immédiate qui permet de reproduire des services de l'informatique et des communications ainsi que des applications commerciales locaux et essentiels tout en sauvegardant la quasi-totalité des données d'utilisateurs, son Bureau des systèmes informatiques ne dispose pas d'un plan de reprise après sinistre dûment

étayé. Un tel plan est pourtant crucial lorsqu'il s'agit de déterminer les rôles et les responsabilités correspondantes en cas de sinistre, par exemple en ce qui concerne la déclaration d'un sinistre, la communication qui s'y rapporte, les tâches techniques et les processus de reprise des activités. Cette irrégularité tient principalement à l'insuffisance des mesures visant à faire appliquer les principes régissant la sécurité de l'information et les instructions techniques n° 7.

181. L'Office a fait part de son intention d'établir un projet exhaustif de plan, assorti d'un test, faisant intervenir tous les services d'entretien, départements et bureaux compétents en définissant le rôle que chaque membre du personnel doit jouer dans la stratégie de reprise après sinistre, avec toute la documentation détaillée à l'appui. Le Comité estime que, en l'absence d'un plan dûment étayé, les efforts de dépannage des services de l'informatique et des communications seraient désorganisés si un sinistre survenait, ce qui représenterait un risque pour les ressources d'information de l'Office.

**182. L'UNRWA a accepté la recommandation du Comité l'invitant à élaborer un plan de reprise après sinistre pour le bureau du Liban qui définisse clairement le rôle de chacun et les responsabilités correspondantes en cas de sinistre.**

*Sensibilisation aux principes régissant la sécurité de l'information*

183. En application des principes régissant la sécurité de l'information (Rév. 1.1), le détenteur de l'information a la responsabilité principale de classer les données relatives aux systèmes d'information dont il dispose en fonction de leur sensibilité et de leur criticité, et de définir en coordination avec la division des services informatiques les exigences en matière de sécurité, de disponibilité, de dépannage, de stockage définitif ou de destruction de ces actifs informatiques électroniques. Ces principes disposent que les informations sensibles doivent être classées comme confidentielles ou strictement confidentielles, et que tous les membres du personnel doivent régulièrement participer à des séances de sensibilisation et de formation pour qu'ils comprennent les responsabilités qui leur incombent.

184. Le Comité a relevé que la Section de la sécurité et de la sûreté avait pour tâche d'évaluer les profils de risque de différents sites, y compris des camps de réfugiés, et d'assurer des réunions d'information sur la sécurité lorsque les parties intéressées en ressentaient le besoin. Toutefois, malgré l'obligation qui lui incombe en sa qualité de détenteur de l'information relative à la sécurité, la Section ne classe pas les informations dont elle dispose, comme les informations relatives au niveau de sécurité dans les camps à un moment précis où à l'anticipation des troubles civils aux abords des sites gérés par l'Office. En outre, il est apparu que le personnel de la Section n'avait pas connaissance de l'obligation qui découlait des principes régissant la sécurité de l'information et qui consistait à classer les informations afin de mettre en place des contrôles de sécurité appropriés permettant aux parties intéressées d'échanger correctement et efficacement des informations. L'Office a fait savoir qu'il soumettrait la question au conseil de gouvernance pour l'informatique et les communications en vue de prendre les décisions et les mesures de gestion nécessaires.

185. Le Comité a pris note des explications apportées concernant la gestion; il estime toutefois que ce manquement s'explique par l'inadéquation de la formation du personnel de l'Office aux principes régissant la sécurité de l'information, laquelle s'avère indispensable si l'on veut que le personnel de différents départements et sections de l'Office soient conscients des obligations qui découlent de ces principes. Le Comité est d'avis que la tenue de séances de sensibilisation

régulières aux principes en question permettra d'améliorer la sécurité des actifs informatiques de l'Office.

**186. L'UNRWA a accepté la recommandation du Comité qui l'invitait à a) tenir régulièrement des séances de sensibilisation aux principes régissant la sécurité de l'information à l'intention de son personnel afin d'améliorer ses pratiques dans ce domaine; b) veiller à ce que la Section de la sécurité et de la sûreté classe les informations relatives à la sécurité en fonction de leur sensibilité et de leur criticité conformément à ces principes.**

*Application de la procédure de gestion du changement par les bureaux de secteur*

187. L'instruction technique n° 11 de l'Office prévoit qu'un conseil consultatif sur le changement soit créé dans chaque bureau de secteur pour faciliter l'autorisation des changements et aider le spécialiste de la gestion du changement à évaluer les changements qui interviennent dans les services et à leur attribuer un ordre de priorité. Dans ce contexte, on entend par « changement de service » l'ajout, la modification ou la suppression d'un service ou d'une composante d'un service autorisé, prévu ou pris en charge, ainsi que les documents correspondants. Cette procédure vise à réduire la perturbation des services opérationnels, à limiter au minimum les risques pour ces services et à garantir l'existence d'une trace écrite et vérifiable de ces changements.

188. Le Comité a mis en évidence un certain nombre de changements intervenus dans les services relatifs aux infrastructures dans les bureaux de secteur en Jordanie, au Liban, en République arabe syrienne et en Cisjordanie. On mentionnera par exemple l'installation de réseaux locaux, notamment de réseaux virtuels, et d'une passerelle Internet, et la mise à niveau de l'application Exchange Server. Néanmoins, tous les bureaux de secteur ne disposaient pas d'un conseil consultatif sur le changement en activité qui approuvait les changements intervenus dans les services relatifs aux infrastructures, comme l'exige l'instruction technique n° 11.

189. L'Office s'est engagé à mettre sur pied un comité consultatif sur le changement dans tous les bureaux de secteur en 2017. Le Comité est d'avis que la mise en œuvre des changements dans les services en dehors de la procédure prévue à cet effet est susceptible de perturber les services opérationnels et les activités de l'Office.

**190. L'UNRWA a accepté la recommandation du Comité l'invitant à créer un conseil consultatif sur le changement dans tous les bureaux de secteur et à veiller au respect de la procédure de gestion du changement définie dans l'instruction technique n° 11.**

## **16. Département des services de contrôle interne**

*Examen des activités du Département des services de contrôle interne pour l'année 2016*

191. Le Département s'acquitte de ses fonctions de contrôle par l'intermédiaire de ses quatre divisions, à savoir la Division de l'audit interne et du conseil, la Division de l'évaluation, la Division de la déontologie et la Division des services d'investigation. Le Comité a examiné les résultats du Département et pris note des améliorations qu'il était possible de faire dans les divisions, lesquelles sont présentées ci-dessous.

*Manuel d'audit interne*

192. La Division de l'audit interne et du conseil n'a pas élaboré de manuel d'audit interne en dépit de l'obligation qui lui est faite par le cadre de référence international des pratiques professionnelles de l'Institut des auditeurs internes. Un tel manuel est indispensable pour fournir au personnel des orientations pratiques en matière de planification et d'exécution des audits, et d'établissement des rapports correspondants. Il s'agit d'un document essentiel qui met en avant des informations clefs concernant les techniques d'audit interne, les modèles normalisés et les listes récapitulatives, ainsi que des orientations concernant les différentes étapes de l'audit, notamment les normes et les procédures que le personnel concerné doit respecter ainsi que le niveau d'analyse correspondant à chaque étape de cet exercice.

193. Le Département a déclaré avoir entrepris d'élaborer un manuel d'audit interne en 2016 et avoir par la suite abandonné cette tâche lorsqu'un auditeur hors classe qui jouait un rôle majeur a quitté ses fonctions au sein de l'Office. Dans le même temps, une démarche d'engagement d'un consultant chargé de rédiger un tel manuel a été initiée. La Division envisage d'élaborer des notes d'orientation à titre provisoire pour encadrer les audits.

*Taux élevé de renouvellement du personnel (recruté sur le plan international)*

194. Le Comité a observé que le taux de renouvellement du personnel était élevé dans le Département, en particulier en ce qui concerne le personnel recruté sur le plan international, deux des trois fonctionnaires en poste en début d'année (1 P-4 et 1 P-5) ayant cessé leurs fonctions au sein de l'Office (soit 67 % de l'ensemble du personnel), y compris le chef de la Division. Un taux de renouvellement élevé nuit au bon fonctionnement du Département et à l'exécution du programme de travail annuel. En 2016, la Division prévoyait de mener à bien huit missions; toutefois, en décembre 2016, seulement trois d'entre elles avaient effectivement été menées à terme et les rapports correspondants établis; trois avaient été menées à bien et les rapports correspondants étaient en cours d'élaboration; une avait été annulée et une était toujours en cours. Pour l'heure, la division compte six auditeurs et un assistant d'audit par intérim, dont cinq recrutés sur le plan régional et un recruté sur le plan international (auditeur hors classe), qui assure la direction de la Division. Le Comité a été informé de la publication des avis de vacance de poste et du processus de recrutement en cours. Il s'est inquiété de ce que des retards dans le recrutement de personnel appelé à occuper les postes vacants au sein de la Division, notamment le poste de chef, puissent nuire à l'exécution du plan d'audit de 2017.

**195. L'UNRWA a accepté la recommandation du Comité l'invitant à :**  
**a) élaborer un manuel d'audit interne destiné à encadrer l'exercice d'audit et à fournir au Département des informations et orientations pratiques aux fins de la gestion des activités d'audit interne ainsi que de la planification et de l'exécution des engagements, et de la communication d'informations s'y rapportant; b) accélérer le recrutement de personnel appelé à occuper les postes vacants en vue de la bonne exécution du plan d'audit de 2017.**

*Structure des fonctions d'évaluation centralisées et décentralisées*

196. La fonction d'évaluation de l'Office est définie par la directive interne n° 14 et par les règles qu'il applique dans ce domaine, qui ont été adoptées en mai 2016. Ces dernières prévoient que la fonction d'évaluation de l'Office se compose de fonctions centralisées dans le cadre du Département des services de contrôle interne et des fonctions décentralisées confiées aux départements du siège et aux bureaux de secteur. La Division de l'évaluation du Département veille au fonctionnement et à la

supervision du système d'évaluation de l'Office, s'acquitte des fonctions d'évaluation centralisées et assure la qualité des fonctions décentralisées.

197. La Division s'appuie sur des personnes de liaison dans les départements du siège et les bureaux de secteur pour obtenir les dernières informations concernant les évaluations qui y sont menées; ces personnes ne sont toutefois pas tenues de communiquer des informations à la Division, principalement en raison de l'absence d'un cadre formel de communication de l'information relative aux fonctions d'évaluation décentralisées. Par conséquent, qu'il s'agisse des travaux de planification, de l'élaboration des règles de fonctionnement, de la nomination des consultants, de la composition des équipes d'évaluation ou de l'examen de la qualité des rapports d'évaluation, les départements du siège et les bureaux de secteur mènent leurs activités d'évaluation presque systématiquement sans y associer la Division. Cette irrégularité augmente le risque que la qualité des rapports d'évaluation ne soit pas optimale.

198. Le paragraphe 9 des règles d'évaluation de l'Office prévoit que le plan annuel d'évaluation porte sur les fonctions décentralisées dont les départements du siège et des bureaux de secteur s'acquittent et sur les fonctions qui relèvent de la Division de l'évaluation du Département. Cependant, chaque bureau de secteur dispose de son propre plan en la matière et l'ensemble de ces plans n'a pas systématiquement été communiqué au Chef de la Division.

199. Par ailleurs, la Division n'effectue pas de suivi et de contrôle de l'application des recommandations formulées les années précédentes dans le cadre des fonctions décentralisées, contrairement aux dispositions du paragraphe 4 f) des règles d'évaluation de l'Office. De plus, les recommandations en matière d'évaluation ne font pas l'objet d'un suivi dans le système de surveillance axé sur les résultats, contrairement aux dispositions du paragraphe 14 des règles de l'Office. Qui plus est, en dépit de l'obligation découlant des normes du Groupe des Nations Unies pour l'évaluation et la proposition en ce sens faite dans l'examen entre pairs des fonctions d'évaluation de l'Office, les évaluations et les recommandations en la matière ne sont pas rendues publiques. Cela contrevient également au paragraphe 14 g) de la directive interne n° 14 de l'Office, qui prévoit que les parties prenantes internes comme externes doivent avoir accès aux conclusions des évaluations et aux recommandations formulées.

200. Le Comité est d'avis que, puisqu'elle veille au fonctionnement et à la supervision du système d'évaluation de l'Office, il est indispensable, aux fins des principes de responsabilité et d'assurance qualité, que la Division restructure les fonctions d'évaluation décentralisées et régularise le cadre de communication des informations.

**201. Le Comité recommande à l'Office a) d'appliquer systématiquement les procédures d'assurance qualité des fonctions d'évaluation afin d'améliorer la qualité des rapports; b) de restructurer les fonctions d'évaluation décentralisées et de régulariser le cadre de communication des informations de manière à inclure les responsabilités en matière d'évaluation dans les définitions d'emploi des personnes de liaison dans les départements du siège et les bureaux de secteur et à rendre compte des activités d'évaluation au Département des services de contrôle interne; c) de s'assurer que toutes les recommandations en matière d'évaluation, y compris celles concernant les fonctions décentralisées, font l'objet d'un suivi et d'un contrôle d'application centralisés à des fins de gestion efficace.**

**202. Le Comité recommande également à l'UNRWA de s'assurer que a) les rapports d'évaluation soient rendus publics, comme le prévoient la directive**

**interne n° 14 et les normes du Groupe des Nations Unies pour l'évaluation; b) les plans d'évaluation des départements du siège et des bureaux de secteur soient systématiquement communiqués au Chef de la Division de l'évaluation en vue de leur regroupement dans le plan annuel d'évaluation du Département des services de contrôle interne.**

#### **17. Département du microfinancement**

203. Le Département du microfinancement est une petite entité de l'Office chargée d'accorder des facilités de crédit à des microentrepreneurs. Les activités et les soldes du Département pour 2016 ont été pris en compte dans les états financiers de l'Office pour cette même année. Le Département établit sa propre série d'états financiers conformément aux Normes internationales d'information financière, que le Comité audite séparément.

##### *Résultats financiers*

204. Durant l'année considérée, le Département a enregistré 1,82 million de dollars de recettes nettes, soit une augmentation notable (443 %) par rapport à 2015 (407 873 dollars), qui résultait pour l'essentiel d'une augmentation des intérêts sur les prêts de 878 719 dollars (10 %); d'une diminution des pertes liées à la dévaluation monétaire, soit 369 159 dollars en 2016 contre 554 414 dollars en 2015; d'une baisse de 766 067 dollars (9 %) des frais généraux de fonctionnement qui sont passés de 8,55 millions de dollars en 2015 à 7,79 millions de dollars en 2016. Après avoir contrôlé les états financiers établis pour 2016, le Comité a émis une opinion sans réserve.

##### *Gestion des prêts à recouvrer*

205. En 2016, le Département a accordé des prêts dont le montant total s'élevait à 39,78 millions de dollars (37,89 millions de dollars en 2015) et recouvré un montant de 36,08 millions de dollars (34,74 millions de dollars en 2015) sur l'encours des prêts. Au 31 décembre 2016, les provisions au titre de l'encours des prêts étaient de 945 982 dollars (contre 701 603 dollars en 2015), et le montant des prêts comptabilisés en pertes s'élevait à 907 811 dollars (contre 800 386 dollars en 2015). À la même date, le solde des prêts s'élevait à 26,59 millions de dollars (contre 23,83 millions en 2015).

206. Dans son précédent rapport d'audit (A/71/5/Add.4, chap. II, par. 125), le Comité avait constaté diverses lacunes, telles que le non-respect des instructions fournies dans les manuels de procédures relatives aux prêts et aux procédures applicables aux opérations de caisse et un suivi insuffisant de l'encours des prêts. En 2016, il continue de constater les mêmes lacunes en ce qui concerne les procédures applicables aux prêts, les opérations de caisse et le suivi des projets, ainsi que des faiblesses dans les décisions prises en matière de crédit, dont on trouvera un résumé ci-après :

a) Dans cinq bureaux, le Comité a relevé six cas de faiblesse au niveau du contrôle exercé et des décisions prises en matière de crédit. Par exemple, un prêt de 1 836 dollars (1 300 dinars) a été accordé par le bureau de Jénine alors que le dossier du client ne présentait pas de preuve de revenu du garant ou de recommandation du responsable des prêts. Dans les bureaux de Bethléem et d'Irbid, les revenus de deux clients ont été estimés sur la base de leur salaire brut et non de leur salaire net, ce qui a faussé le calcul de l'échéance mensuelle de remboursement du prêt. Le bureau de Bethléem a également accordé un prêt en l'absence d'information sur le revenu du garant dans le dossier du client. Le Comité considère qu'une décision d'octroi de crédit prise à mauvais escient ou en l'absence de pièces

justificatives dans le dossier du client augmente la probabilité que des prêts soient accordés à des clients à risques, qui pourraient ne pas honorer leurs engagements et faire subir des pertes au Département;

b) Dans deux bureaux (Naplouse et Irbid), le responsable des prêts et le superviseur des prêts du secteur n'avaient pas assuré un suivi régulier des projets. Ainsi, le Comité n'a trouvé, dans le dossier d'un client, aucune trace de suivi d'un prêt d'un montant de 5 650 dollars ni d'informations à jour sur l'état d'avancement du projet s'y rapportant. Lors de sa visite sur le terrain, il s'est également aperçu que le client avait modifié son projet : celui-ci ne concernait plus l'entretien de son domicile, ce qui n'avait pas été consigné dans le dossier. L'absence de suivi régulier d'un projet empêche le Département d'être informé comme il le devrait de son état d'avancement et, au bout du compte, accroît le risque de défaut de remboursement des échéances du prêt;

c) L'examen des activités de caisse dans les bureaux de Jéricho, de Bethléem, d'Hébron et d'Irbid a révélé des lacunes, dont une mauvaise tenue des registres de chèques qui indiquaient que certains prêts étaient toujours en cours alors qu'ils avaient été clôturés, des erreurs commises lors de l'enregistrement des données relatives aux chèques de garantie (numéros et références) et du montant des prêts et le défaut des vérifications ponctuelles au sujet desquelles les caissiers étaient tenus de faire rapport aux responsables des prêts selon le manuel des procédures relatives aux prêts. Le Comité considère que le non-respect des procédures relatives aux opérations de caisse et le fait de charger les caissiers d'établir et d'annuler les avis d'encaissement sans que les opérations soient justifiées et consignées en bonne et due forme peut augmenter les risques de détournement des sommes perçues par les clients et responsables des prêts.

**207. Le Comité recommande au Département du microfinancement :** a) de veiller à ce que les responsables des prêts et les superviseurs des prêts par secteur assurent le suivi régulier des projets de façon à être informés de leur état d'avancement et réduire au minimum le risque d'octroi de prêt mal avisé et de défaillance du client; b) d'améliorer les procédures d'octroi des prêts de sorte que toutes les pièces justificatives puissent être réunies et examinées lors de la prise de décision, ceci afin de réduire au minimum le risque de défaillance; c) d'établir une liste récapitulative des dispositions à respecter et des procédures applicables en matière de prêts, et de demander aux responsables des prêts d'indiquer qu'il les ont suivies préalablement à une décision d'octroi.

**208. Le Comité recommande de nouveau au Département du microfinancement :** a) de superviser les contrôles relatifs aux opérations de caisse et de s'employer à résoudre de manière régulière les problèmes de manquement aux obligations; b) de veiller à ce que les responsables de la vérification suivent les contrôles relatifs aux fonctions de caisse et rapportent régulièrement les manquements observés à la direction du Département; c) de faire en sorte que les responsables de caisse ne soient plus chargés d'annuler les reçus d'espèces de manière à ce que les fonctions soient dûment séparées; d) de veiller à ce que toute annulation soit pleinement justifiée et que les motifs soient préalablement approuvés par le directeur du bureau et consignés pour référence; e) de veiller à ce que des informations complètes et détaillées soient demandées à chaque client et à chaque garant, et soient dûment traitées.

#### *Système de gestion des prêts*

209. Après avoir examiné le système de gestion des prêts (application Omni) et le système REACH, sur lesquels repose le fonctionnement du Département du

microfinancement, le Comité a noté que des améliorations étaient requises dans les domaines ci-après.

*Gestion des droits d'accès*

210. Cinq comptes utilisateurs d'agents ayant cessé leurs fonctions étaient encore actifs sur le serveur; trois d'entre eux étaient utilisés par les agents, alors que ceux-ci n'occupaient plus leurs fonctions, sans justificatif ni approbation en bonne et due forme. La direction a affirmé qu'il incombait au Département des ressources humaines de déclencher la suppression des comptes, et qu'elle veillerait à ce que cette suppression fasse partie des formalités de séparation. Le Comité est d'avis que, si les comptes des agents ayant cessé leurs fonctions ne sont pas rapidement désactivés ou déconnectés de l'application ou du serveur, ils pourraient être utilisés à mauvais escient par d'autres agents ou les agents ayant cessé leurs fonctions pourraient y avoir accès de manière non autorisée.

**211. Le Comité recommande au Département du microfinancement :**  
**a) d'améliorer la coordination entre le Département de l'informatique et celui des ressources humaines de façon à ce que le jour de leur cessation de service, les agents n'aient plus accès à leur compte utilisateur; b) de faire en sorte que l'utilisation des comptes des agents ayant cessé leurs fonctions soit soumise à une dérogation officielle dûment motivée et à l'approbation de l'administration; c) de veiller à ce que les comptes des agents qui cessent leurs fonctions soient supprimés dans le cadre des formalités de séparation.**

*Paramètres des mots de passe*

212. Dans plusieurs environnements, les paramètres régissant les mots de passe n'étaient pas conformes à l'instruction technique n° 5 de la Division des services informatiques, relative à la restriction des accès. Ainsi dans le cas d'Active Directory, le verrouillage d'un compte se produit après six tentatives de connexion infructueuses, alors que l'instruction plafonne le nombre de tentatives à cinq et fixe à 10 minutes la durée de verrouillage, après laquelle l'administrateur déverrouille le compte à la réception d'une demande dûment autorisée. D'après les informations provenant de Microsoft Baseline Security Analyzer, fournies au Comité en avril 2017 durant l'audit, aucune date d'expiration n'avait été fixée pour les mots de passe de 3 237 (18 %) des 18 177 comptes d'utilisateurs du domaine. En outre, les comptes ordinaires et les comptes d'administrateurs associés à des mots de passe sans date d'expiration pour lesquels cette option est clairement justifiée, comme les comptes de service, n'étaient pas signalés comme étant des dérogations aux directives énoncées dans l'instruction relative à la restriction d'accès. Par ailleurs, les paramètres régissant les mots de passe dans le progiciel Omni n'étaient pas non plus conformes à l'instruction. Il en résulte que des utilisateurs de services informatiques et de communications dérogent aux règles en vigueur et compromettent de ce fait la sécurité de l'information.

213. Le Comité a été informé que la longueur du mot de passe est fixée dans Omni et ne pouvait pas être modifiée, mais que les autres paramètres seraient mis en conformité avec la directive technique n° 5. Il considère que la faiblesse des règles qui président à la création des mots de passe s'ajoutant à une configuration de la sécurité déficiente sur le plan logique, les systèmes risquent d'être accessibles à des intrus et à des utilisateurs internes non autorisés, ce qui pourrait compromettre la sécurité de données sensibles et l'intégrité des opérations effectuées.

**214. Le Comité recommande au Département du microfinancement :**  
**a) de veiller à ce que les règles présidant à la création des mots de passe et les autres dispositifs de sécurité soient renforcés et mis en conformité avec les bonnes**

**pratiques existant dans ce domaine; b) d'examiner la liste des comptes associés à des mots de passe non caducs et de faire en sorte que les comptes actifs et ceux qui ne sont pas des comptes de service soient soumis à une obligation de changement régulier du mot de passe, par exemple tous les 30 à 45 jours. Les exceptions à cette règle doivent être justifiées par des nécessités liées au service ou des impératifs de disponibilité et être dûment approuvées par l'administration.**

*Formules de calcul des intérêts créditeurs dans Omni*

215. Le Département du microfinancement n'a établi aucun document sur les formules ou la logique de calcul des intérêts créditeurs officiellement validées par les hauts responsables de l'Office. Le Comité considère que l'absence de documents officiels sur les méthodes programmées dans l'application centrale relative aux prêts (Omni) accroît le risque qu'il soit procédé à des calculs non conformes à la logique et aux objectifs des activités menées. Une telle situation peut conduire à l'obtention de calculs erronés dans l'application, ce qui aggrave le risque que l'administration déclare des informations financières erronées, et empêche les hauts responsables d'évaluer correctement et avec justesse la situation financière de l'Office. En outre, si le Département du microfinancement décidait de changer d'application, l'Office courrait le risque d'une incompatibilité entre ses règles de fonctionnement et le nouveau système. Le Comité a été informé que l'Office se coordonnera avec le fournisseur en vue d'élaborer un manuel et de remédier aux lacunes constatées.

**216. Le Comité recommande au Département du microfinancement de contacter le fournisseur de l'application Omni pour obtenir des détails sur les formules et la logique de calcul des intérêts créditeurs et les consigner dans des manuels techniques et opérationnels officiels destinés à l'Office, lesquels devront être soumis à la direction pour approbation.**

*Administration du Département du microfinancement*

217. La directive interne n° 25 de 2003 établit le mandat du Conseil consultatif du Département du microfinancement, chargé de conseiller le Commissaire général et le personnel d'encadrement sur le plan technique et en matière de grandes orientations, et de contrôler l'état de la gestion financière et opérationnelle du Département. En vertu de son paragraphe 6, le Commissaire général adjoint est membre à part entière et Président du Conseil, les autres membres de plein exercice étant des banquiers et économistes locaux et des spécialistes internationaux du microfinancement.

218. Le Comité, après avoir examiné l'efficacité dont le Conseil consultatif faisait preuve dans l'exécution de ses fonctions, ainsi que la composition de celui-ci, a constaté que trois de ses membres participaient aux réunions en tant que membres à part entière et cinq autres en qualité de membres associés, ce que ne prévoyait pas le paragraphe 6 de la directive susmentionnée. Les trois premiers étaient le Directeur des ressources humaines, le Directeur du Département de la gestion financière et le spécialiste des affaires juridiques et les cinq autres des Chefs du Département chargés de programmes de microfinancement sur le terrain. Le Comité a également noté l'absence de personnes extérieures au Département parmi les membres du Conseil consultatif, en dépit des dispositions de la directive n° 25, qui prévoyait la présence de banquiers et d'économistes locaux et de spécialistes internationaux du microfinancement.

219. Le Département du microfinancement a informé le Comité que, dans le cadre d'une réforme interne, la directive n° 25 avait été modifiée en consultation avec le Département des affaires juridiques et la direction de l'Office. Des personnes

jusqu' alors non qualifiées pour siéger au Conseil, conformément aux dispositions de la directive n° 25, l'étaient dans le projet de nouvelle directive et des personnes extérieures au Département sont en passe de siéger au Conseil consultatif. Le Comité est toutefois d'avis que l'Office doit se conformer aux dispositions actuelles de la directive n° 25, qui sert de référence jusqu'à l'approbation par le Commissaire général du projet de nouvelle directive. En écartant du Conseil consultatif les personnes extérieures qui devraient y siéger conformément à la directive n° 25, le Département se prive de spécialistes indépendants du domaine, d'idées novatrices, d'informations récentes sur le secteur du microfinancement et de conseils pratiques sur sa gestion financière et opérationnelle.

**220. Le Comité recommande au Département du microfinancement :**  
**a) d'inclure au Conseil consultatif des personnes extérieures, comme prescrit par la directive n° 25, afin de tirer parti de leur expérience technique et de leurs connaissances spécialisées en matière d'opérations de microfinancement à l'intérieur et à l'extérieur de la région; b) de veiller à ce que le Conseil consultatif compte des membres sélectionnés conformément aux dispositions de la directive n° 25 de 2003.**

### **C. Informations communiquées par l'administration**

221. Le Comité considère négligeables les comptabilisations en pertes, versements à titre gracieux et cas de fraude ou de présomption de fraude présentés ci-après dont l'Office lui a rendu compte.

#### **1. Comptabilisation en pertes de montants en espèces, de créances et de biens**

222. L'Office a informé le Comité que, conformément à l'article 11.5 de son règlement financier, il avait enregistré les pertes et comptabilisations en pertes suivantes : 554 dollars de pertes de montants en espèces; 99 936 dollars de pertes de stocks (détectées lors de la vérification des stocks physiques); 926 426 dollars de pertes d'encours des prêts; 2,18 millions de dollars de pertes de biens (voir annexe II).

#### **2. Versements à titre gracieux**

223. Conformément à l'article 11.5 de son règlement financier, l'Office a indiqué avoir procédé à des versements à titre gracieux d'un montant de 85 462 dollars en 2016, en indemnisation d'un parent d'un membre du personnel tué alors qu'il se rendait à pied à son travail le 26 août 2013.

#### **3. Cas de fraude ou de présomption de fraude**

224. Conformément à la Norme internationale d'audit 240, le Comité planifie ses audits des états financiers de manière à pouvoir raisonnablement s'attendre à repérer les inexactitudes et irrégularités significatives, y compris celles qui résultent de la fraude. On ne peut cependant pas compter sur son audit pour relever toutes les inexactitudes ou irrégularités. C'est à l'administration qu'incombe au premier chef la responsabilité de prévenir et de détecter la fraude.

225. Au cours de l'audit, le Comité a posé des questions à l'administration sur la manière dont celle-ci s'acquittait de ses responsabilités en matière d'évaluation des risques de fraude et sur les dispositifs permettant de détecter ces risques et d'y faire face, notamment en ce qui concernait tout risque particulier qu'elle avait déjà relevé ou porté à l'attention du Comité. Le Comité a également demandé à l'administration et au Bureau des services de contrôle interne s'ils avaient connaissance de tout cas de fraude avérée ou présumée ou d'allégations y relatives. Dans le mandat

additionnel régissant l'audit externe des comptes, les cas de fraude avérée ou présumée figurent sur la liste des questions que le Comité doit évoquer dans son rapport.

226. En 2016, le Comité n'a décelé aucun cas de fraude, hormis les cas de fraude et de présomption de fraude déjà signalés et communiqués dans le présent rapport. Conformément à l'article VII du Règlement financier et des règles de gestion financière de l'Organisation des Nations Unies et à l'annexe y relative, l'Office a signalé au Comité 44 cas de fraude avérée ou présumée au cours de la période considérée. Sur les 44 cas, 23 enquêtes avaient été menées et classées au cours de l'année. Les pertes correspondantes sont estimées à 3 000 dollars. Les enquêtes sur les 21 autres affaires suivent leurs cours. On trouvera à l'annexe III du présent rapport un récapitulatif des cas de fraude avérée ou présumée.

## **D. Remerciements**

227. Le Comité tient à remercier le Commissaire général et ses collaborateurs, ainsi que le personnel du siège à Amman et à Gaza et des bureaux de Jordanie, de Gaza, du Liban et de République arabe syrienne de l'aide qu'ils ont apportée à ses équipes et de l'esprit de coopération dont ils ont fait preuve.

Le Contrôleur et Vérificateur général des comptes  
de l'Inde,  
Président du Comité des commissaires aux comptes  
(*Signé*) Shashi Kant **Sharma**

Le Contrôleur et Vérificateur général des comptes  
de la République-Unie de Tanzanie  
(*Signé*) Mussa Juma **Assad**

Le Président de la Cour des comptes fédérale  
de l'Allemagne  
(*Signé*) Kay **Sheller**

## Annexe I

## État d'avancement de l'application des recommandations pour l'année terminée le 31 décembre 2015

N°	<i>Année sur laquelle porte le rapport</i>	<i>Paragraphe/référence</i>	<i>Recommandations du Comité</i>	<i>Mesures prises par l'UNRWA</i>	<i>Évaluation du Comité</i>	<i>Recommandations appliquées</i>	<i>Recommandations en cours d'application</i>	<i>Recommandations non appliquées</i>	<i>Recommandations devenues caduques</i>
1	2012 (A/68/5/Add.3, chap. II)	62	Le Comité a recommandé à l'UNRWA de mettre au point un dispositif bien défini de suivi de la qualité des prestations pendant la durée du contrat, qui permettra de veiller au respect des règles et garantira à l'administration que les mauvaises prestations ne restent pas sans suite.	Les instructions techniques destinées au Groupe de la gestion des marchés de l'Office ont été parachevées, et le système In-tend a été acheté et mis en service (depuis 2016 au siège). Le personnel de la Division des achats et de la logistique du siège a été formé à l'utilisation de ce système. Les contrats de louage de services ont été téléchargés sur In-tend de façon à permettre un suivi systématique des prestations des fournisseurs au regard des indicateurs clefs de performance.	L'UNRWA a élaboré des indicateurs clefs de performance pour les contrats de louage de services et procède au suivi des prestations des fournisseurs dans le système In-tend. Ce système permet un suivi systématique des prestations des fournisseurs au regard des indicateurs clefs de performance. En outre, les instructions techniques destinées au Groupe de la gestion des marchés ont été approuvées par le Département des ressources humaines. La recommandation est donc considérée comme appliquée.	X			
2	2012	82	Le Comité a recommandé à l'UNRWA de faire de son mieux pour obtenir les documents légaux qui l'autorisent à utiliser les bâtiments et les terrains qu'il occupe.	L'UNRWA est toujours en contact avec les gouvernements hôtes afin d'obtenir les documents légaux nécessaires.	Les discussions entre l'UNRWA et les gouvernements hôtes sont toujours en cours.		X		
3	2012	96	Le Comité a recommandé à l'UNRWA : a) d'élaborer une politique ou une directive interne afin de formaliser l'examen des résultats de la gestion axée sur les résultats; b) de s'assurer que l'examen des résultats se tienne comme prévu annuellement, en milieu	a) La directive interne n° 21 a été publiée et transmise au Comité. Les parties a) et b) ont été appliquées, comme en témoigne le rapport présenté par le bureau de la République arabe syrienne au Comité des commissaires aux comptes.	Le Comité a examiné les progrès accomplis et estime que la recommandation a été appliquée.	X			

N°	Année sur laquelle porte le rapport	Paragraphe/référence	Recommandations du Comité	Mesures prises par l'UNRWA	Évaluation du Comité	Recommandations appliquées	Recommandations en cours d'application	Recommandations non appliquées	Recommandations devenues caduques
			d'année; c) de s'assurer de la mise en œuvre de mesures visant à appuyer d'autres moyens de collecte des données d'exécution budgétaire du bureau de la République arabe syrienne, par exemple par Internet.						
4	2013	40	Le Comité a recommandé à l'UNRWA d'entreprendre un état des lieux afin de recenser et de réunir les contrôles internes essentiels à son fonctionnement, dans un document unique qui fera référence à d'autres documents contenant les procédures détaillées.	L'UNRWA accepte cette recommandation et va préparer un document dans lequel seront précisés les rôles et responsabilités de chacun en ce qui concerne le contrôle interne de ses activités fondamentales.	Le document est toujours en cours de préparation.		X		
5	2013	43	Le Comité a recommandé à l'UNRWA : a) d'élaborer une politique de gestion des risques définissant une approche et des procédures d'atténuation, et de la distribuer au personnel; b) de faire en sorte que les risques importants communs à tous les bureaux de secteur de l'Office soient évalués et consignés dans les inventaires des risques, ce qui permettrait de mettre en place des procédures communes pour y répondre.	L'UNRWA a mis en place des pratiques optimales en matière de gestion des risques, comme le montrent de nombreux éléments, notamment : les inventaires des risques dans les plans d'exécution du siège et des bureaux de secteur pour 2014-2015; les risques et les inventaires des risques dans le plan stratégique à moyen terme pour 2016-2021; les risques qui figurent dans le document sur les priorités pour 2015; les évaluations de risques dans les rapports trimestriels destinés au Comité de gestion; l'analyse des risques que présentent les projets dans les évaluations mensuelles; le fait que le Département des services de contrôle interne ait élaboré son	Le Comité a examiné les progrès accomplis et estime que la recommandation a été appliquée.	X			

N°	Année sur laquelle porte le rapport	Paragraphe/référence	Recommandations du Comité	Mesures prises par l'UNRWA	Évaluation du Comité	Recommandations appliquées	Recommandations en cours d'application	Recommandations non appliquées	Recommandations devenues caduques
6	2013	48	Le Comité a recommandé à l'UNRWA d'examiner attentivement le rapport du consultant et d'appliquer les recommandations proposées, afin d'améliorer le fonctionnement du programme d'aide aux organismes de microfinancement, sans pour autant porter atteinte à sa principale mission qui est d'aider les réfugiés palestiniens à réaliser tout leur potentiel de développement humain.	programme de travail en tenant compte des risques. L'Office a aussi préparé une directive interne (la directive n° 21) afin d'insister sur la nécessité de mettre en place de telles pratiques.	L'Office a appliqué la recommandation en ce qui concerne le bureau du Liban, où le programme d'aide aux organismes de microfinancement et un système intégré de gestion ont été mis en place. Pour ce qui est du bureau de Jordanie, le programme d'aide aux organismes de microfinancement a été interrompu; la recommandation est donc classée.	X			
7	2013	53	Le Comité a recommandé à l'UNRWA : a) d'accélérer la mise en service d'un nouveau logiciel de gestion des activités de l'atelier de réparation des véhicules et de tenue de registres; b) de faire appliquer les contrôles opérationnels existants dans les ateliers, notamment en tenant les registres à jour et en	Les systèmes Fleetlog et Fleetwave sont désormais systématiquement utilisés dans les bureaux de Jordanie, de Cisjordanie et de Gaza. Deux cents appareils Fleetlog ont été achetés pour le bureau du Liban, ils seront opérationnels d'ici à la fin du second trimestre de 2017. En raison du conflit en République arabe	Le Comité a examiné les progrès accomplis et jugé qu'ils étaient satisfaisants.	X			

N°	Année sur laquelle porte le rapport	Paragraphe/référence	Recommandations du Comité	Mesures prises par l'UNRWA	Évaluation du Comité	Recommandations appliquées	Recommandations en cours d'application	Recommandations non appliquées	Recommandations devenues caduques
			établissant des fiches techniques dûment complétées.	syrienne, la mise en place du système a été retardée, mais il sera opérationnel au troisième trimestre de 2017, le processus de sélection du vendeur en étant au stade final.					
8	2013	63	Le Comité a recommandé à l'UNRWA : de préparer les plans d'achat en y incluant les articles acquis au moyen des fonds dédiés aux projets afin de réaliser des économies d'échelle; de faire participer le Chef de la Division des achats et de la logistique et les fonctionnaires chargés des achats et de la logistique dans les bureaux de secteur à la planification des achats relatifs aux projets, tant au siège que dans les bureaux de secteur, afin de disposer d'éléments en vue de la préparation de chaque plan d'achat.	Tous les besoins en matière d'achats dédiés aux projets sont maintenant intégralement compris dans les nouveaux plans d'achat depuis leur lancement officiel. Ces derniers couvrent la planification des achats relatifs au budget-programme et aux projets, ce qui permet à la Division des achats et de la logistique de regrouper les besoins et d'acheter en gros, mais aussi de réaliser des économies d'échelle globales. Cela permet également l'élaboration stratégique d'accords à long terme et la collaboration à l'intérieur de l'UNRWA, ainsi qu'avec d'autres entités des Nations Unies. Le Chef de la Division des achats et de la logistique et les chefs des achats et de la logistique des bureaux de secteur participent activement au processus de planification des achats, auquel prennent également part les départements et les administrations auxquels les achats sont destinés.	Le plan-cadre d'achat de l'Office couvre les achats relatifs au budget-programme et aux projets. La recommandation est considérée comme appliquée.	X			

N°	Année sur laquelle porte le rapport	Paragraphe/référence	Recommandations du Comité	Mesures prises par l'UNRWA	Évaluation du Comité	Recommandations appliquées	Recommandations en cours d'application	Recommandations non appliquées	Recommandations devenues caduques
9	2013	75	Le Comité a recommandé à l'UNRWA : a) d'améliorer la coordination entre la Division des achats et de la logistique et les utilisateurs dans les bureaux de secteur pour faire en sorte que les opérations d'achat demandées soient définies et communiquées à la Division des achats et de la logistique du siège dans les délais prescrits, et pour éviter d'écourter inutilement la durée des appels d'offres; b) de contrôler régulièrement les délais d'exécution et les stocks afin d'éviter les commandes urgentes; c) d'examiner les raisons motivant les demandes de dérogation pour veiller à ce qu'elles respectent les bonnes pratiques en vigueur.	En raison de l'augmentation des fonctionnalités que permet le module de gestion de l'offre et des achats du progiciel de gestion intégré récemment mis en service, tous les projets doivent être présentés au moyen de structures détaillées de répartition des tâches, qui permettront de définir précisément les besoins présents et futurs en matière d'achats, ce qui facilite le travail de planification entre le siège et les bureaux de secteur. Des outils de gestion des stocks et de signalement améliorés, s'inscrivant dans le cadre de la fonction de communication de l'information du système, faciliteront eux aussi la planification de la demande. Étant donné que le système a été mis en place, il est demandé que les parties a) et b) de la recommandation soient classées. La troisième version du manuel des achats tient compte des préoccupations exprimées à la partie c) concernant les demandes de dérogation. Le progiciel de gestion intégré est désormais en place et, à cet égard, les améliorations systémiques devraient bénéficier d'un suivi. La section 6.8.1 du nouveau manuel des achats porte sur les dérogations et d'autres questions.	Le Comité a pris note des initiatives prises par la direction, mais continue de recenser des achats d'urgence dus à un manque de planification et de coordination entre les bureaux de secteur, la Division des achats et de la logistique du siège (Amman) et le Département de la santé du siège (Amman), entraînant un raccourcissement de la durée des appels d'offres et une hausse des prix d'achat. Par conséquent, la recommandation est toujours considérée comme étant en cours d'application.		X		

<i>N°</i>	<i>Année sur laquelle porte le rapport</i>	<i>Paragraphe/référence</i>	<i>Recommandations du Comité</i>	<i>Mesures prises par l'UNRWA</i>	<i>Évaluation du Comité</i>	<i>Recommandations appliquées</i>	<i>Recommandations en cours d'application</i>	<i>Recommandations non appliquées</i>	<i>Recommandations devenues caduques</i>
10	2013	81	Le Comité a recommandé à l'UNRWA : a) de créer un comité officiel d'évaluation afin de renforcer la transparence, l'objectivité et l'équité du processus d'appel d'offres; b) d'élaborer un modèle normalisé de déclaration de conflit d'intérêts à l'intention des membres du comité d'évaluation; c) de rédiger des lettres d'engagement officielles destinées aux membres du comité d'évaluation, dûment justifiées.	a) Une procédure normalisée a été mise en place pour la désignation d'un comité officiel d'évaluation des appels d'offres qui soit indépendant. Ses membres sont nommés au moyen de la procédure formelle; b) il a également établi un modèle comprenant une procédure normalisée pour que tous les membres du comité d'évaluation des appels d'offres puissent déclarer leurs conflits d'intérêts en toute confidentialité; c) un mémorandum a été établi au niveau de l'organisation aux fins de la nomination des membres du comité d'évaluation des appels d'offres.	L'Office est en train de constituer des comités d'évaluation officiels et de faire signer à leurs membres une déclaration de conflit d'intérêts.	X			
11	2013	85	Le Comité a recommandé à l'UNRWA d'indiquer les ressources financières nécessaires pour chaque objectif stratégique des plans d'exécution du siège et des bureaux de secteur en vue d'une évaluation efficace des résultats.	L'exécution de la stratégie à moyen terme pour la période 2016-2021 a été rendue possible par l'élaboration de plans stratégiques pour chaque secteur d'opération de l'UNRWA, qui couvrent la même période stratégique et tiennent compte de l'orientation fixée dans la stratégie à moyen terme. Ils contiennent des informations sur la façon dont la stratégie sera adaptée à chaque secteur pour y être ensuite mise en œuvre. Outre les plans stratégiques, chacun des cinq secteurs de l'UNRWA a élaboré un plan opérationnel	Le Comité a examiné le plan opérationnel annuel et noté que les ressources financières du nouveau plan étaient indiquées dans les résultats stratégiques, et non dans les objectifs stratégiques comme c'était le cas dans le plan d'exécution sur le terrain. Il considère donc que la recommandation a été appliquée.	X			

N°	Année sur laquelle porte le rapport	Paragraphe/référence	Recommandations du Comité	Mesures prises par l'UNRWA	Évaluation du Comité	Recommandations appliquées	Recommandations en cours d'application	Recommandations non appliquées	Recommandations devenues caduques
12	2013	93	Le Comité a recommandé à l'UNRWA : a) d'établir un mécanisme permettant de rassembler et de mettre en ligne régulièrement sur l'intranet tous les documents essentiels relatifs aux projets; b) d'examiner le manuel des projets et de désigner spécifiquement l'administrateur de projets chargé de tenir à jour et d'archiver tous les documents relatifs aux projets en un même lieu.	annuel pour 2016, conçu pour permettre d'aligner les travaux quotidiens de l'Office sur les priorités stratégiques définies dans la stratégie à moyen terme. Les plans stratégiques et les plans opérationnels annuels remplacent les plans biennaux d'exécution sur le terrain et les plans d'exécution au siège qui composaient la stratégie à moyen terme pour 2010-2015.  a) La recommandation a été appliquée. Les documents relatifs à la gestion des projets ont été mis en ligne sur la page intranet du Département de la planification. Ceux qui se rapportent directement aux accords de subvention ont été introduits dans une base de données du Département des relations extérieures et de la communication et peuvent être consultés par les membres du personnel concernés; b) le manuel des projets a été mis à jour afin qu'il soit tenu compte, entre autres, de la situation résultant de la mise en service du nouveau progiciel de gestion intégré. L'achèvement du manuel des projets a été retardé par les priorités liées au lancement du système.	Le Comité estime que la partie a) a été mise en œuvre; l'application de la partie b) est subordonnée à l'examen du manuel des projets.		X		
13	2013	108	Le Comité a recommandé à l'UNRWA : a) de créer des comités de pilotage pour les projets de construction,	La mise à jour du manuel des projets est liée à la mise en service du nouveau progiciel de gestion intégré, qui a été	Le Comité a estimé que l'application de la recommandation était subordonnée à la révision		X		

N°	Année sur laquelle porte le rapport	Paragraphe/référence	Recommandations du Comité	Mesures prises par l'UNRWA	Évaluation du Comité	Recommandations appliquées	Recommandations en cours d'application	Recommandations non appliquées	Recommandations devenues caduques
			conformément au manuel des projets actuel et dans l'attente du manuel révisé; b) de réviser le manuel des projets et de fournir des directives claires sur la création de comités de pilotage de projets, notamment en ce qui concerne leur composition et les rôles et responsabilités de leurs membres, et sur les types de projets qui nécessitent un tel comité.	introduit en avril 2015. Cette mise à jour est en cours, mais le manuel ne sera pas prêt avant la mise en service du progiciel de gestion intégré (afin de veiller à ce que le manuel contienne des orientations claires et correctes). Les procédures et outils du manuel, comme les comités de pilotage, sont inclus dans cette mise à jour. L'achèvement du manuel des projets a été retardé par les priorités liées au lancement du système.	du manuel des projets.				
14	2013	121	Le Comité a recommandé à l'UNRWA d'examiner le tableau d'effectifs au moyen d'évaluations détaillées afin de supprimer les postes redondants et de recenser les postes essentiels qui doivent être pourvus rapidement de manière à améliorer les services rendus aux réfugiés.	L'Office examine régulièrement son tableau d'effectifs. En novembre 2012, il a procédé à un examen du personnel recruté sur le plan international, de façon à assurer la répartition optimale de ses effectifs limités, et a recommandé d'envisager le transfert de trois postes. En l'absence de confirmation, le tableau d'effectifs est resté inchangé. L'exercice annuel de formation des classes permet d'examiner régulièrement l'affectation du personnel enseignant (catégorie qui regroupe les deux tiers des effectifs de l'Office) et constitue l'un des principaux exercices de planification des effectifs, étant donné qu'il concerne la majorité des fonctionnaires.	Le tableau d'effectifs a fait l'objet d'un examen et les postes essentiels à pourvoir ont été recensés. En conséquence, la recommandation est considérée comme étant appliquée.	X			

<i>N°</i>	<i>Année sur laquelle porte le rapport</i>	<i>Paragraphe/référence</i>	<i>Recommandations du Comité</i>	<i>Mesures prises par l'UNRWA</i>	<i>Évaluation du Comité</i>	<i>Recommandations appliquées</i>	<i>Recommandations en cours d'application</i>	<i>Recommandations non appliquées</i>	<i>Recommandations devenues caduques</i>
15	2013	130	Le Comité a recommandé à l'UNRWA de relancer diligemment le Cabinet du Secrétaire général et le fournisseur d'électricité au sujet du règlement des factures des camps de réfugiés en souffrance afin de trouver une solution durable et d'éviter tout risque de coupure de l'électricité dans les camps.	Il s'agit d'un processus continu et le rapport final n'est pas encore disponible.  L'UNRWA a exposé sa position et les difficultés d'ordre pratique qui l'empêchaient d'appliquer intégralement cette recommandation. Il ne considère pas que ces factures constituent des éléments de passif et ne les a donc pas comptabilisées comme tels. Étant donné qu'il conteste le montant réclamé, conformément aux normes IPSAS, il l'a comptabilisé comme un passif éventuel. L'UNRWA n'est pas tenu de régler les problèmes survenant entre le Gouvernement hôte et les réfugiés. Toute ingérence dans cette affaire pourrait envoyer un signal contraire, ce qu'il ne souhaite pas faire. Cette question ne présente aucun intérêt particulier pour le Secrétaire général et ne sera donc pas portée à son attention. L'Office ne voit pas de quelle manière il pourrait appliquer cette recommandation. Il a envisagé la possibilité d'entretenir des contacts réguliers avec les autorités à ce sujet.	Le Comité prend acte des initiatives menées par la direction et de son suivi de la question. Compte tenu de la nature de cette question et de la discussion en cours avec le Département juridique, il a tenu compte du fait qu'il n'existait aucune obligation juridique ou contraignante à cet égard et qu'il n'était donc pas nécessaire de comptabiliser ce montant en tant que passif éventuel car il est peu probable qu'il constitue réellement un élément de passif.	X			
16	2013	164	Le Comité a recommandé à l'UNRWA : a) de mettre en place des procédures adéquates d'effacement des données enregistrées sur le matériel informatique, compte	Le processus de recrutement est en cours pour un spécialiste de l'information et de la sécurité, qui sera chargé de toutes les questions de sécurité. Dès son entrée en	Le Comité a examiné la version révisée des instructions n° 3 et n° 14, et s'estime satisfait de la manière dont les procédures	X			

N°	Année sur laquelle porte le rapport	Paragraphe/référence	Recommandations du Comité	Mesures prises par l'UNRWA	Évaluation du Comité	Recommandations appliquées	Recommandations en cours d'application	Recommandations non appliquées	Recommandations devenues caduques
			tenu de la sensibilité des informations remises aux autorités chargées de détruire ce matériel; b) d'élaborer des directives de sécurité fondées sur les bonnes pratiques afin de protéger les informations sensibles enregistrées ou consultées sur les appareils mobiles.	fonction, la recommandation sera intégrée dans le plan de travail du titulaire en vue d'être classée d'ici à la fin de 2016. Dans l'intervalle, le Département de la gestion de l'information a lancé une campagne qui inclut des directives introduites à l'échelle de l'Office visant à sensibiliser le personnel à l'intégrité, à la confidentialité et à la disponibilité des données, et qui comprend également des conseils pratiques que les utilisateurs peuvent facilement suivre. L'Office a aussi révisé les instructions techniques n° 3 et n° 14 afin qu'il soit tenu compte des procédures d'effacement des données enregistrées sur le matériel informatique.	ont été prises en compte.				
17	2013	170	Le Comité a recommandé à l'UNRWA : a) de veiller à ce que les dossiers d'investigation soient dûment et rapidement enregistrés dans le système de gestion des dossiers par ses directeurs de secteur et de département; b) de recruter des enquêteurs professionnels supplémentaires qui relèvent directement de la Division des investigations du Département des services de contrôle interne et supervisent les fonctionnaires prenant part aux enquêtes aux bureaux de	L'Office a mis en place un mécanisme pour s'assurer que les données soient dûment et rapidement enregistrées dans le système de gestion des dossiers. Concernant le second point de la recommandation, cette année, un enquêteur professionnel a été recruté pour permettre aux divisions sur le terrain. En outre, le Département des services de contrôle interne a chargé tous les enquêteurs disponibles sur place de superviser chaque secteur d'activité de l'Office.	Le Comité a examiné le système de gestion des dossiers et s'est déclaré satisfait de la procédure d'enregistrement des dossiers et des mises à jour rapides des dossiers d'investigation sur le terrain. Il a également passé en revue les effectifs d'enquêteurs professionnels, dont un est posté à Jérusalem pour couvrir les bureaux de secteur de Cisjordanie et de Gaza, un autre à Amman pour couvrir la Jordanie et un dernier se trouve actuellement à Amman mais devrait être	X			

N°	Année sur laquelle porte le rapport	Paragraphe/référence	Recommandations du Comité	Mesures prises par l'UNRWA	Évaluation du Comité	Recommandations appliquées	Recommandations en cours d'application	Recommandations non appliquées	Recommandations devenues caduques
			secteur.	En particulier, un enquêteur a été posté à Jérusalem pour couvrir la Cisjordanie et Gaza, un autre à Amman pour couvrir la Jordanie et un troisième se trouve actuellement à Amman mais devrait être envoyé à Damas pour couvrir la République arabe syrienne et le Liban. Toutefois, ces enquêteurs sont souvent amenés à voyager pour apporter leur aide lorsque cela est nécessaire.	envoyé à Damas pour couvrir la République arabe syrienne et le Liban. L'Office a aussi recruté un enquêteur professionnel de classe P-4 pour permettre aux divisions de mieux répondre aux besoins sur le terrain. Compte tenu des mesures prises, le Comité considère que la recommandation a été appliquée.				
18	2013	174	Le Comité a recommandé à l'UNRWA : a) d'accélérer la mise au point du cadre d'évaluation destiné à guider et à soutenir les services d'évaluation de l'Office; b) d'examiner la pratique actuelle qui consiste à gérer les activités d'évaluation menées aux départements du siège et dans les bureaux de secteur en fonction des besoins afin d'améliorer les services d'évaluation.	a) Le projet de cadre destiné à guider et à soutenir les services d'évaluation centralisés et décentralisés, comprenant notamment un dispositif d'assurance de la qualité et une politique d'évaluation, a été élaboré. Le cadre d'assurance de la qualité a été examiné en consultation avec le personnel technique participant au processus d'évaluation à l'UNRWA, ainsi qu'avec la direction et le Comité consultatif pour les questions de contrôle interne, et soumis à l'examen par les pairs des services d'évaluation. La politique d'évaluation a été examinée en consultation avec la direction, le Comité consultatif et le groupe d'examen par les pairs. Les observations formulées seront prises en compte et la politique sera présentée à une réunion du comité de gestion	L'examen mené par le Département des services de contrôle interne a abouti à l'élaboration de la politique d'évaluation, qui a été approuvée en mai 2016, et du plan d'évaluation annuel, qui a été approuvé en janvier 2016.	X			

N°	Année sur laquelle porte le rapport	Paragraphe/référence	Recommandations du Comité	Mesures prises par l'UNRWA	Évaluation du Comité	Recommandations appliquées	Recommandations en cours d'application	Recommandations non appliquées	Recommandations devenues caduques
19	2014 (A/70/5/Add.4, chap. II)	23	Le Comité a recommandé à l'UNRWA : a) de se concerter avec le Siège de l'ONU pour obtenir confirmation de la démarche à suivre pour régler les prestations dues à la cessation de service; b) d'éviter de prendre des décisions risquant d'augmenter le montant de ces prestations tant que le financement demeurerait incertain.	pour adoption finale; b) le cadre d'assurance de la qualité et la politique sont conçus pour assurer une planification plus systématique des évaluations.  Il s'agit de la seule recommandation avec laquelle l'UNRWA n'est pas d'accord car il la juge difficilement réalisable au vu des responsabilités qui lui ont été attribuées. La question des indemnités de départ non provisionnées (s'élevant à 525 millions de dollars au 31 décembre 2014) est intrinsèquement liée à la nature de l'Office et à son mandat temporaire. Il est bien prévu que, lorsqu'une solution politique durable au problème du déplacement des réfugiés de Palestine aura été trouvée, celle-ci traitera également, entre autres, des futures activités de l'UNRWA et de la dissolution de ses actifs et de ses passifs. En outre, l'Office a déjà pris une série de mesures d'austérité, y compris des programmes volontaires de retraite anticipée et la réduction de la taille des classes en vue de réduire les dépenses de personnel. Ces mesures contribuent à ne pas accroître les prestations dues à la cessation de service tant que le financement demeure incertain.	La recommandation n'est pas appliquée.			X	

<i>N°</i>	<i>Année sur laquelle porte le rapport</i>	<i>Paragraphe/référence</i>	<i>Recommandations du Comité</i>	<i>Mesures prises par l'UNRWA</i>	<i>Évaluation du Comité</i>	<i>Recommandations appliquées</i>	<i>Recommandations en cours d'application</i>	<i>Recommandations non appliquées</i>	<i>Recommandations devenues caduques</i>
20	2014	31	Le Comité a recommandé à l'UNRWA : a) de revoir sa stratégie de façon à améliorer et renforcer le travail qu'il accomplit pour recouvrer les sommes dues depuis longtemps au titre du remboursement de la TVA; b) d'examiner dans quelle mesure la dette est recouvrable et de passer par pertes les sommes considérées comme impossibles à recouvrer.	Le Département des affaires juridiques supervise ces opérations et l'Office a conclu en 2013 des accords destinés à exonérer de la TVA les achats effectués en Cisjordanie et à Gaza. L'accord conclu pour Gaza était intégralement mis en application en août 2015. L'Office continue de se pencher sur la question, notamment dans le cadre du rapport annuel présenté à l'Assemblée générale par le Commissaire général, qui est examiné par la Commission des politiques spéciales et de la décolonisation. Le Groupe de travail chargé d'étudier le financement de l'UNRWA examine aussi attentivement cette question.	Le Comité a examiné les progrès accomplis dans le recouvrement de la TVA. Il a noté que les discussions avec l'Autorité palestinienne à ce sujet se poursuivaient. Le plan visant à compenser les sommes dues au titre de la TVA grâce au paiement de factures de services publics, tels que l'électricité est toujours en préparation.		X		
21	2014	35	Le Comité a recommandé à l'UNRWA de mettre au point un mécanisme permettant de détecter et de quantifier les économies nettes découlant des mesures d'austérité à tous les niveaux des opérations et d'évaluer l'efficacité de ces dernières.	Les économies découlant des mesures d'austérité sont détectées par l'UNRWA au niveau central suivant les orientations fournies par la Commissaire générale adjointe avec le concours de tous les départements, y compris le Département de la gestion financière, le Département des ressources humaines et le Service administratif.	Le Comité a examiné les instructions fournies par la Commissaire générale adjointe sur les mesures d'austérité. Toutefois, rien ne montre la façon dont sont détectées les économies réalisées dans les départements.		X		
22	2014	39	Le Comité a recommandé à l'UNRWA : a) de mettre au point un système d'information sur la gestion à l'échelle de l'Office afin d'harmoniser les informations sur le Programme d'aide aux	Le système de gestion des prêts a été mis en service au bureau du Liban mais ne le sera pas au bureau de Jordanie étant donné que le Programme d'aide aux organismes de microfinancement a été	Le bureau du Liban a mis au point le système de gestion des prêts dans le cadre du Programme d'aide aux organismes de microfinancement, tandis que ce programme a été suspendu	X			

N°	Année sur laquelle porte le rapport	Paragraphe/référence	Recommandations du Comité	Mesures prises par l'UNRWA	Évaluation du Comité	Recommandations appliquées	Recommandations en cours d'application	Recommandations non appliquées	Recommandations devenues caduques
			organismes de microfinancement de façon à pouvoir prendre des décisions éclairées et évaluer les incidences du programme ainsi qu'agrèger les données dans les états financiers généraux; b) d'accélérer l'établissement du mémorandum d'accord pour le rendre juridiquement contraignant.	suspendu jusqu'à ce que celui-ci soit adapté aux critères de lutte contre la pauvreté appliqués dans le cadre de la réforme des secours et des services d'appui aux réfugiés. Par ailleurs, il a été décidé que pour 2016, les subventions directes à ces associations locales seraient gelées et seule une aide sous forme d'activités serait accordée aux programmes d'assistance aux personnes handicapées et aux femmes. Nous prions le Comité de classer la recommandation au vu de la réforme du Département.	au bureau de Jordanie. Le Gouvernement jordanien a dit ne pas avoir de mémorandum d'accord juridiquement contraignant avec des associations locales car elles ne sont pas enregistrées, ce qui signifie que cette recommandation est classée.				
23	2014	42	Le Comité a recommandé à l'UNRWA de définir formellement et de documenter les critères à appliquer pour l'octroi de nouveaux crédits.	Il a été décidé de suspendre en 2016 le financement du Programme d'aide aux organismes de microfinancement jusqu'à ce que celui-ci soit adapté aux critères de lutte contre la pauvreté retenus dans le cadre de la réforme des secours et des services d'appui. La recommandation a été rendue caduque par les événements.	Le bureau de Jordanie a suspendu le Programme d'aide aux organismes de microfinancement en attendant la réforme du Département. Par conséquent, le Comité estime que cette recommandation est devenue caduque.				X
24	2014	55	Le Comité a recommandé à l'UNRWA : a) de mettre en place des mécanismes permettant un examen régulier des devis d'ingénierie avant le lancement des appels d'offres, ce qui lui permettrait d'établir des prévisions de dépenses sur la base des prix du marché; b) d'examiner la pratique tendant à réémettre des appels	La partie a) est en cours d'application. La Division des achats et de la logistique, la Division des services de génie civil et de construction et le Programme d'amélioration de l'infrastructure et d'aménagement des camps examineront les instructions permanentes relatives aux contrats d'ici à la fin de	Le Comité a examiné les mesures mises en place et considère cette recommandation comme appliquée.	X			

N°	Année sur laquelle porte le rapport	Paragraphe/référence	Recommandations du Comité	Mesures prises par l'UNRWA	Évaluation du Comité	Recommandations appliquées	Recommandations en cours d'application	Recommandations non appliquées	Recommandations devenues caduques
			d'offres et de trouver les moyens d'en réduire la fréquence; c) de faciliter les visites sur le terrain des éventuels soumissionnaires pour leur permettre d'évaluer correctement l'ampleur des travaux à effectuer et de faire des estimations de coûts.	septembre 2017, en envisageant les mesures suivantes : i) des mises à jour plus fréquentes des estimations de l'Office, éventuellement sur une base trimestrielle de façon à s'aligner davantage sur les prix du marché; ii) la création d'un comité d'examen chargé de valider les estimations des bureaux de secteur avant chaque appel d'offres. En attendant la mise à jour des instructions permanentes, le Comité a commencé à examiner chaque trimestre les estimations de l'Office pour s'assurer que chaque appel d'offres se fonde sur le prix le plus exact. Concernant la partie b), les négociations ne sont généralement pas entamées s'il y a eu un processus de sélection concurrentiel car en principe le soumissionnaire choisi est déjà le moins-disant. Toutefois, des négociations peuvent encore être nécessaires après un appel d'offres afin que l'UNRWA bénéficie du meilleur rapport qualité-prix. Les conditions de négociation sont détaillées dans le manuel des achats (troisième version). Eu égard à la partie c), comme indiqué ci-dessus pour la partie a), l'examen trimestriel de l'Office garantira que les prix sont mis à jour, de sorte que					

N°	Année sur laquelle porte le rapport	Paragraphe/référence	Recommandations du Comité	Mesures prises par l'UNRWA	Évaluation du Comité	Recommandations appliquées	Recommandations en cours d'application	Recommandations non appliquées	Recommandations devenues caduques
25	2014	56	Le Comité a recommandé à l'UNRWA : a) de faire en sorte que tous les contrats de louage de services soient signés avant le début des prestations afin qu'ils soient juridiquement contraignants; b) de procéder à une évaluation de la qualité des services antérieurs avant de proposer un contrat de louage de services.	chaque offre évalue le plus exactement possible les prix du marché pour les matériaux de construction.  Au cours de sa visite, comme il a été signalé, le Comité a constaté qu'aucune évaluation des services d'hospitalisation n'avait été effectuée pour les deux années précédentes. L'évaluation la plus récente date de 2011/2012. Des extraits de celle-ci ont été présentés au Comité des commissaires aux comptes. Cette évaluation est obligatoire et constitue l'une des conditions pour la validation de la conclusion ou l'extension de tout contrat de services d'hospitalisation. En conséquence, l'évaluation des services d'hospitalisation doit être effectuée chaque année, conformément à l'adjudication des contrats. En 2017, en coordination avec la Division des achats et de la logistique, l'UNRWA veillera à ce que les contrats de louage de services soient délivrés avant le début des prestations.	Le Comité a pris note des initiatives de gestion, mais estime que l'UNRWA n'a pas entièrement réglé les problèmes sous-jacents de façon à combler les lacunes constatées, étant donné que des cas similaires ont encore été observés en 2016.		X		
26	2014	60	Le Comité a recommandé à l'UNRWA : a) d'accélérer l'examen de ses instructions permanentes en vue de faciliter l'établissement d'un plan d'achat global et de veiller à ce que les plans soient approuvés par les comités des marchés existants	Concernant la partie a), la troisième version du manuel des achats, qui comporte également des directives et des instructions permanentes relatives à la planification des achats et un cadre pour l'établissement d'un plan d'achat global, a été introduite	L'Office élabore des plans d'achat globaux en se fondant sur les plans d'achats individuels des bureaux de secteur. Le Comité considère donc que cette recommandation a été appliquée.	X			

N°	Année sur laquelle porte le rapport	Paragraphe/référence	Recommandations du Comité	Mesures prises par l'UNRWA	Évaluation du Comité	Recommandations appliquées	Recommandations en cours d'application	Recommandations non appliquées	Recommandations devenues caduques
			avant d'être exécutés; b) d'améliorer l'établissement des plans d'achat des bureaux de secteur en y incluant les éléments clefs permettant l'évaluation et l'application du principe de responsabilité.	en octobre 2015. Conformément au nouveau manuel des achats, l'élaboration et la soumission de plans d'achats pour le siège et les bureaux de secteur sont désormais obligatoires. Eu égard à la partie b), l'approbation des plans d'achat est également une exigence précisée dans le manuel des achats et dans le mémorandum interne publié par le Chef de la Division des achats et de la logistique à l'intention de tous les directeurs et chefs des achats et de la logistique au siège et dans les bureaux de secteur. En ce qui concerne la partie c), les exigences établies par le nouveau manuel des achats pour les plans d'achats, l'élaboration d'un modèle de plan à l'échelle de l'organisation ainsi que l'appui fourni par la Division des achats et de la logistique aux bureaux de secteur au moyen de vidéoconférences, de téléconférences et de courriers électroniques ont permis d'améliorer l'établissement de plans d'achat au siège et dans les bureaux de secteur, sans oublier que le cadre pour l'évaluation continue et pour l'application du principe de responsabilité a également été mis en place.					

N°	Année sur laquelle porte le rapport	Paragraphe/référence	Recommandations du Comité	Mesures prises par l'UNRWA	Évaluation du Comité	Recommandations appliquées	Recommandations en cours d'application	Recommandations non appliquées	Recommandations devenues caduques
27	2014	63	Le Comité a recommandé à l'UNRWA : a) de se doter d'un bureau chargé de la gestion des contrats, qui aura pour mission de coordonner ses relations contractuelles; b) d'établir une relation efficace entre la direction et les fournisseurs et d'entretenir des contacts réguliers avec les fournisseurs; c) d'envisager d'assortir les contrats relatifs à l'achat de médicaments et de fournitures médicales d'une clause de dommages-intérêts afin de veiller à ce que les fournisseurs exécutent leurs obligations.	S'agissant de la partie a), un groupe de la gestion des marchés a été créé à la Division des achats et de la logistique et son chef est le principal interlocuteur pour toute question relative à la gestion des marchés. Le Groupe, qui dispose de personnel spécialisé, est opérationnel. Les ressources humaines doivent encore reconnaître officiellement le Groupe et approuver formellement son nouveau mandat et les classes de son personnel. Concernant la partie b), une plateforme destinée à favoriser une relation efficace entre la direction et les fournisseurs a été établie avec le Groupe de la gestion des marchés, qui constitue le principal interlocuteur pour l'UNRWA. Le Groupe participe à toutes les étapes du processus d'attribution des marchés et de l'émission des bons de commande. Il informe également les fournisseurs lorsque les acheteurs envoient des bons de commande. Eu égard à la partie c), la clause de dommages-intérêts est désormais intégrée à tous les contrats relatifs à l'achat de biens et de services, notamment de médicaments et de fournitures médicales. Le Groupe veille au respect de cette clause. En outre, un	Cette recommandation est appliquée : le Groupe de la gestion des marchés a été mis en place et est opérationnel. Il est en contact avec les fournisseurs et les utilisateurs afin d'assurer un suivi de tous les contrats. La clause dommages-intérêts figure également dans les bons de commande de médicaments et de fournitures médicales.	X			

N°	Année sur laquelle porte le rapport	Paragraphe/référence	Recommandations du Comité	Mesures prises par l'UNRWA	Évaluation du Comité	Recommandations appliquées	Recommandations en cours d'application	Recommandations non appliquées	Recommandations devenues caduques
28	2014	67	Le Comité a recommandé à l'UNRWA : a) d'accélérer la construction d'une école, à savoir l'école « verte », pour y regrouper les effectifs de trois écoles actuellement installées dans des locaux loués; b) d'envisager de mettre en place des plans à long terme en vue de remplacer les écoles situées dans des locaux loués et des solutions à court terme pour équiper ces écoles; c) de continuer, compte tenu de la modicité de ses ressources, de s'employer à mobiliser des fonds en vue de couvrir le coût des terrains et des travaux.	mémorandum a été envoyé au personnel de la Division des achats et de la logistique pour veiller à ce que les procédures soient respectées dans la pratique à tous les niveaux. Tous les fournisseurs reçoivent un bon de commande dont ils doivent signer et renvoyer un exemplaire à l'UNRWA, en signe de reconnaissance et d'acceptation. Le bon est accompagné des conditions générales et particulières de l'UNRWA, y compris de la clause dommages-intérêts. Les garanties de bonne fin sont également acceptées. Comme le Comité l'a déjà fait remarquer, l'Office est actuellement en proie à des difficultés financières et dispose de ressources limitées. Il était peu probable que l'UNRWA soit en mesure de donner suite à la recommandation en 2016. L'Office continuera à mobiliser ses ressources limitées, en mettant l'accent sur les activités de base et les priorités clefs.	Le Comité a examiné le certificat d'achèvement final de l'école « verte » établi par le maître d'œuvre et le plan à long terme pour remplacer les écoles situées dans des locaux loués, et est satisfait de l'application de la recommandation.	X			
29	2014	68	Le Comité a recommandé à l'UNRWA : a) d'installer des salles de documentation dans les écoles existantes afin d'améliorer la mise en œuvre	L'UNRWA a expliqué la situation en évoquant la réponse à la recommandation 55. En plus de la réponse donnée précédemment par la	Le Comité approuve la solution adoptée par l'Office, à savoir de concevoir des plans qui tiennent compte des élèves ayant des besoins	X			

N°	Année sur laquelle porte le rapport	Paragraphe/référence	Recommandations du Comité	Mesures prises par l'UNRWA	Évaluation du Comité	Recommandations appliquées	Recommandations en cours d'application	Recommandations non appliquées	Recommandations devenues caduques
			des programmes à l'intention des élèves ayant des besoins éducatifs spéciaux; b) de mobiliser des ressources suffisantes pour rénover les bâtiments scolaires existants de façon que les élèves à mobilité réduite puissent y accéder facilement.	direction, l'Office a signalé que la construction de salles de classe destinées aux programmes à l'intention des élèves ayant des besoins éducatifs spéciaux n'est pas compatible avec la situation financière actuelle; des ressources supplémentaires sont nécessaires car plusieurs autres équipements doivent être fournis. La réorganisation des salles de classe existantes entraînera un manque de places pour les élèves n'ayant pas de besoins spéciaux. Il faudra davantage d'équipements et de salles de classe, ce qui n'est pas réalisable. Tous les nouveaux plans prennent en compte les élèves ayant des besoins éducatifs spéciaux. Le Comité comprend les difficultés pratiques rencontrées par l'UNRWA et partage ses préoccupations.	éducatifs spéciaux, ce qui signifie qu'à l'avenir toute construction prendra en considération ces besoins. Il estime donc que cette recommandation a été appliquée.				
30	2014	70	Le Comité a recommandé à l'UNRWA : a) de veiller à ce que les bureaux de secteur accélèrent le recrutement aux postes vacants dans la nouvelle structure et se coordonnent avec le Département de l'éducation, au siège de l'Office, pour les questions appelant une décision du siège; b) d'accélérer la mise au point du projet de cadre de gouvernance, afin d'appuyer	Les bureaux de secteur ont progressé dans le recrutement du personnel pour les nouveaux groupes d'appui stratégique, comme indiqué dans la politique relative aux enseignants. Les instructions concernant la formation des classes pour 2016/2017 tiennent compte de l'ensemble des structures dans chaque secteur. Le recrutement du personnel des groupes d'appui stratégique est terminé dans	Après avoir examiné les progrès accomplis, le Comité estime que la recommandation est en cours d'application.		X		

N°	Année sur laquelle porte le rapport	Paragraphe/référence	Recommandations du Comité	Mesures prises par l'UNRWA	Évaluation du Comité	Recommandations appliquées	Recommandations en cours d'application	Recommandations non appliquées	Recommandations devenues caduques
			la mise en œuvre de la stratégie de réforme de l'éducation.	quatre des cinq secteurs : le bureau de Cisjordanie a alloué des ressources à cette fin et est en train de finaliser le processus de sélection. Le bureau du Liban a créé les postes du groupe d'appui stratégique il y a plusieurs années mais n'a pas été en mesure de recruter des spécialistes de l'enseignement pour remplacer ceux qui sont devenus des coordonnateurs de groupe d'appui stratégique en raison de difficultés financières. Lorsque la réforme de l'éducation a été conçue, il a été prévu qu'un cadre de gouvernance spécifique à l'enseignement serait un élément clef de la réforme. Deux importants faits nouveaux à l'échelle de l'Office survenus ces deux dernières années font qu'un cadre de gouvernance autonome pour l'enseignement n'est plus approprié : 1) la révision de la directive organisationnelle n° 21 sur la gestion du cycle des programmes et des projets, lancée en 2017, qui prend en compte le degré d'autorité requis et les principales politiques et normes relatives à la mise en œuvre de tous les programmes (voir la section 3 sur les politiques et les normes); 2) l'élaboration de contrats de gestion propres à un département ou à un					

<i>N°</i>	<i>Année sur laquelle porte le rapport</i>	<i>Paragraphe/référence</i>	<i>Recommandations du Comité</i>	<i>Mesures prises par l'UNRWA</i>	<i>Évaluation du Comité</i>	<i>Recommandations appliquées</i>	<i>Recommandations en cours d'application</i>	<i>Recommandations non appliquées</i>	<i>Recommandations devenues caduques</i>
				secteur signés chaque année par les directeurs. Ces deux éléments signifient qu'un cadre spécifique à l'enseignement n'est plus nécessaire.					
31	2014	71	Le Comité a recommandé à l'UNRWA de mettre en place des stratégies acceptables visant à éviter que les activités du syndicat local ne compromettent l'exécution du projet pilote de nomination de coordonnateurs d'enseignants dans d'autres bureaux de secteur.	En raison de difficultés rencontrées sur le terrain dans la mise en œuvre du projet pilote en Cisjordanie, celui-ci a été transféré au Liban en 2014. Compte tenu des problèmes financiers que connaît l'organisation, ce projet a également été suspendu au Liban, mais l'Office a bien l'intention de le faire reprendre.	Après avoir examiné les progrès accomplis, le Comité estime que la recommandation est en cours d'application.		X		
32	2014	76	Le Comité a recommandé à l'UNRWA : a) d'étudier la possibilité de conclure des accords à long terme avec des fournisseurs locaux qui offrent des prix compétitifs et satisfont aux caractéristiques techniques requises; b) de faire installer plus rapidement de nouvelles chambres froides suffisamment grandes où seront entreposés les médicaments devant être conservés à une température inférieure à 8 °C; c) de se débarrasser des médicaments périmés de façon à disposer de plus grandes capacités de stockage et, dans l'intervalle, de se doter d'une aire de stockage temporaire où entreposer des médicaments dans de bonnes conditions.	Il a été procédé à une évaluation quantitative sous la supervision du Directeur du Département de la santé au siège d'Amman et du Chef de la Division des achats et de la logistique. À la suite de cette évaluation, la Division a conclu des accords à long terme avec 19 nouveaux fournisseurs (locaux et internationaux) offrant des prix compétitifs et de nouveaux envois de médicaments prévus par les nouveaux contrats sont en cours. Des chambres froides ont été installées et sont opérationnelles et nous avons trouvé dans le bâtiment de la Division d'autres endroits où entreposer les médicaments périmés.	Le Comité a visité les chambres froides et s'est entretenu avec des responsables. Les chambres froides fonctionnent. D'autres parties des locaux ont également été allouées à la Division des achats et de la logistique. Celle-ci a déjà conclu des accords à long terme avec des fournisseurs locaux et s'est débarrassée des médicaments périmés.	X			

<i>N°</i>	<i>Année sur laquelle porte le rapport</i>	<i>Paragraphe/référence</i>	<i>Recommandations du Comité</i>	<i>Mesures prises par l'UNRWA</i>	<i>Évaluation du Comité</i>	<i>Recommandations appliquées</i>	<i>Recommandations en cours d'application</i>	<i>Recommandations non appliquées</i>	<i>Recommandations devenues caduques</i>
33	2014	80	Le Comité a recommandé à l'UNRWA d'élaborer et de faire appliquer des procédures visant à faciliter la réalisation de tests de contrôle de la qualité des médicaments et fournitures médicales de première nécessité au bureau du Liban.	Les essais pharmaceutiques des fournitures médicales sont effectués non pas à leur réception mais par les fabricants dans leur pays d'origine. Le Ministère de la santé publique exige uniquement que les médicaments soient enregistrés au Liban et qu'il les ait approuvés. En d'autres termes, toutes les fournitures médicales entrant au Liban doivent obtenir les approbations requises conformément à la réglementation établie par le Ministère. Des contrôles sont effectués au port de déchargement avant l'acheminement des marchandises. Toutefois, nous avons aujourd'hui établi des directives d'assurance de la qualité pour tous les produits pharmaceutiques.	L'Office a établi des directives d'assurance de la qualité pour les produits pharmaceutiques.	X			
34	2014	81	Le Comité a recommandé à l'UNRWA de définir des méthodes et des lieux adéquats d'élimination des déchets médicaux et de juger prioritaire d'allouer des crédits au traitement des déchets dans le cadre du budget annuel afin de faciliter la mise en place d'installations d'élimination de tels déchets dans les centres sanitaires.	La direction de l'UNRWA a élaboré et approuvé le plan de gestion des déchets. Le Département de la santé veillera à ce que ses services disposent des fonds nécessaires pour le mettre en œuvre.	Après avoir examiné les progrès accomplis, le Comité estime que la recommandation est en cours d'application.		X		
35	2014	87	Le Comité a recommandé une nouvelle fois à l'UNRWA de mettre en œuvre plus	Le poste ici visé est le poste d'aide-soignant. Certains postes peuvent se voir	Le Comité a fait remarquer qu'on trouvait des cas similaires dans les bureaux de		X		

N°	Année sur laquelle porte le rapport	Paragraphe/référence	Recommandations du Comité	Mesures prises par l'UNRWA	Évaluation du Comité	Recommandations appliquées	Recommandations en cours d'application	Recommandations non appliquées	Recommandations devenues caduques
			rapidement les initiatives prévues visant à réduire la durée du recrutement en améliorant la coordination dans les départements recruteurs.	accorder un rang de priorité plus élevé que d'autres, ce qui fait que, pendant le processus de recrutement, les priorités ont changé. L'examen de la sélection par le Comité a pris plus de temps que prévu en raison de ce changement de priorités dans le groupe de recrutement, sachant que les ressources humaines doivent équilibrer les ressources disponibles et les besoins de recrutement plus urgents avec un rang de priorité plus élevé. Les ressources humaines poursuivront et redoubleront leurs efforts visant à réduire la durée de recrutement en fournissant chaque semaine des comptes rendus actualisés sur les recrutements en cours et en effectuant un suivi auprès des départements concernés. Les avis de vacance de postes faisant l'objet d'un recrutement sur le plan international sont normalement publiés pendant un mois. Dans de rares cas, s'il juge la demande appropriée, le Département des ressources humaines peut réduire cette durée à trois semaines, s'il est urgent de pourvoir un poste en raison du départ imprévu et imminent d'un fonctionnaire ou s'il existe une autre lacune en matière de ressources.	Gaza et de Cisjordanie montrant que la question n'a pas été entièrement résolue.				

<i>N°</i>	<i>Année sur laquelle porte le rapport</i>	<i>Paragraphe/référence</i>	<i>Recommandations du Comité</i>	<i>Mesures prises par l'UNRWA</i>	<i>Évaluation du Comité</i>	<i>Recommandations appliquées</i>	<i>Recommandations en cours d'application</i>	<i>Recommandations non appliquées</i>	<i>Recommandations devenues caduques</i>
36	2014	90	Le Comité a recommandé à l'UNRWA de se conformer aux politiques de recrutement du personnel et, en cas de situation exceptionnelle indépendante de sa volonté, de justifier par écrit des raisons qui l'ont amené à prolonger les délais impartis.	Les autorisations exceptionnelles pour prolonger la durée de validité d'un fichier de candidats sont un dispositif interne utilisé lorsque des postes doivent être pourvus d'urgence, et ont été obtenues dans quelques cas lorsque les fichiers de candidats avaient été gelés pendant la majeure partie de leur durée de validité. L'UNRWA limitera au maximum le recours à ces autorisations exceptionnelles. Conformément à la directive interne n° 4 concernant le personnel recruté sur le plan régional, les candidats qui ont été jugés qualifiés pour pourvoir un poste vacant mais qui n'ont pas été retenus seront inscrits au fichier des candidats présélectionnés pour une durée allant jusqu'à un an. Toutefois, compte tenu des circonstances difficiles que connaît l'UNRWA, notamment en ce qui concerne la continuité du financement des programmes de base, des autorisations exceptionnelles pour prolonger la durée de validité de fichiers de candidats ont été accordées pour deux catégories : 1) les agents d'assainissement et les agents d'administration scolaire (en raison du gel du recrutement); 2) les enseignants (en raison de la réception tardive de l'accord	Cette recommandation est considérée comme classée car l'UNRWA a inclus une disposition dans la politique concernant les cas exceptionnels et dans les procédures à suivre.	X			

N°	Année sur laquelle porte le rapport	Paragraphe/référence	Recommandations du Comité	Mesures prises par l'UNRWA	Évaluation du Comité	Recommandations appliquées	Recommandations en cours d'application	Recommandations non appliquées	Recommandations devenues caduques
37	2014	93	Le Comité a recommandé à l'UNRWA : a) de réviser la stratégie de sauvegarde de données et les procédures relatives à l'accès des utilisateurs de façon à tenir compte des exigences du nouveau progiciel de gestion intégré; b) d'adapter plus rapidement l'application express du service d'assistance afin de pouvoir faire face aux incidents susceptibles de survenir lors de la mise en œuvre du nouveau progiciel et de former le personnel du service d'assistance en conséquence avant que le système ne soit complètement opérationnel; c) de définir des plans de clôture de projet pour le progiciel afin d'assurer une transition sans heurt du stade du projet au stade opérationnel.	du Gouvernement). Le bureau de secteur estime que la recommandation d'audit est classée.  Les capacités du centre de données extérieur, à savoir, dans le cas de l'UNRWA, le Centre de services mondial, sont en pleine évolution. La Base de soutien logistique des Nations Unies à Brindisi (Italie) était à l'origine le seul centre de données extérieur. Il a fallu par la suite établir d'autres centres de données. Les capacités du Centre de services mondial ont récemment été renforcées avec la création d'un centre de télécommunications secondaire actif à Valence (Espagne). Le progiciel de gestion intégré est hébergé à Valence, et Brindisi lui sert de centre de secours. L'UNRWA souhaite réorganiser ses anciens systèmes actuellement hébergés uniquement à Brindisi pour que leur sauvegarde puisse être assurée soit à Valence soit à Brindisi. Les nouveaux systèmes actuellement en cours de mise au point (par exemple le système d'information sur la gestion des établissements d'enseignement) seront associés à un centre de secours dès leur mise en service. Le plan de reprise après sinistre	Le Comité a examiné l'instruction technique n° 6 sur la politique de sauvegarde et l'a jugée satisfaisante.	X			

<i>N°</i>	<i>Année sur laquelle porte le rapport</i>	<i>Paragraphe/référence</i>	<i>Recommandations du Comité</i>	<i>Mesures prises par l'UNRWA</i>	<i>Évaluation du Comité</i>	<i>Recommandations appliquées</i>	<i>Recommandations en cours d'application</i>	<i>Recommandations non appliquées</i>	<i>Recommandations devenues caduques</i>
38	2014	96	Le Comité a recommandé à l'UNRWA : a) de réviser la politique de sécurité informatique de façon à tenir compte des problèmes de sécurité propres aux appareils portables; b) d'élaborer des directives relatives à la sécurité des appareils portables et de sensibiliser les utilisateurs à la question.	sera actualisé comme il se doit. L'Office a mis à jour l'instruction technique n° 6 sur la politique de sauvegarde de façon à tenir compte des nouvelles exigences du progiciel de gestion intégré.  L'UNRWA a révisé l'instruction technique n° 6, qui porte notamment sur les problèmes de sécurité propres aux appareils portables.	Le Comité a examiné l'instruction technique n° 6 et l'a jugée satisfaisante.	X			
39	2015	23	Le Comité a recommandé à l'UNRWA de revoir sa politique en matière de provisions pour créances douteuses s'agissant des sommes dues depuis longtemps au titre du remboursement de la TVA sur la base de l'expérience passée et de la probabilité de leur recouvrement, afin de parvenir à l'estimation la plus fiable de leur montant et de donner une image fidèle de sa situation financière.	L'UNRWA a expliqué l'évolution de la situation et a fourni une note détaillant l'examen mené et présentant les raisons pour lesquelles l'Office estime qu'il n'est pas nécessaire de revoir la politique. Le montant cumulé de la TVA a été considérablement réduit ces dernières années. Grâce à la politique existante, des provisions seront constituées pour la quasi-totalité de la TVA d'ici la fin 2016. Un mécanisme de compensation est également en cours d'élaboration à cet égard. Le Comité est d'accord avec l'argument présenté et estime que la recommandation a été rendue caduque par les événements.	Le Comité est d'accord avec la réponse fournie par la direction et, au vu des mesures prises pour réduire les sommes dues au titre de la TVA par l'Autorité palestinienne, estime que la recommandation est classée.	X			

N°	Année sur laquelle porte le rapport	Paragraphe/référence	Recommandations du Comité	Mesures prises par l'UNRWA	Évaluation du Comité	Recommandations appliquées	Recommandations en cours d'application	Recommandations non appliquées	Recommandations devenues caduques
40	2015	27	Le Comité a recommandé à l'UNRWA de mettre au point un plan d'action visant à ce que le rapport sur l'examen des résultats semestriels soit publié à la date prévue pour être étudié lors de la réunion des participants à l'examen des résultats, afin d'aider la direction dans sa prise de décision.	Une série de réunions d'examen des résultats semestriels ont été organisées entre chaque bureau de secteur et le siège en septembre 2016. L'objectif des réunions, présidées par la Commissaire générale adjointe, était de donner aux participants l'occasion de se pencher sur : i) les progrès accomplis en ce qui concerne l'exécution du budget-programme, l'appel d'urgence et les résultats obtenus par les projets en 2016 (à la fin du mois de juin); ii) les ajustements qu'il est proposé d'apporter aux indicateurs et aux cibles énumérés dans la matrice commune de suivi pour la période 2016-2021; iii) la planification pour 2017; iv) la gestion des risques.	Le rapport d'examen semestriel a été établi et a été examiné par les bureaux de secteur. Le Comité estime donc que cette recommandation a été appliquée.	X			
41	2015	32	Le Comité recommande que l'Office : a) adapte, au bureau de Gaza, les systèmes de pompage des stations d'essence au système de suivi de véhicules afin de retirer les bénéfices attendus du système, notamment le suivi en ligne des transactions quotidiennes de carburant effectuées par les véhicules; b) établisse un accord de prestation de services entre le Département de l'informatique et la Division des achats et de la logistique pour garantir la maintenance du système de	Un système de pompage adapté au système de suivi des véhicules a été installé au bureau de Gaza et le Département de l'informatique se charge de l'assistance.	Le Comité est satisfait des mesures mises en œuvre et estime que cette recommandation a été appliquée.	X			

<i>N°</i>	<i>Année sur laquelle porte le rapport</i>	<i>Paragraphe/référence</i>	<i>Recommandations du Comité</i>	<i>Mesures prises par l'UNRWA</i>	<i>Évaluation du Comité</i>	<i>Recommandations appliquées</i>	<i>Recommandations en cours d'application</i>	<i>Recommandations non appliquées</i>	<i>Recommandations devenues caduques</i>
42	2015	36	<p>suivi des véhicules dans tous les bureaux de secteur.</p> <p>L'UNRWA a accepté, comme le Comité le lui recommandait : a) de mettre en œuvre au plus vite le système de gestion des voyages dans les bureaux de secteur, en vue de renforcer l'efficacité de l'enregistrement et du suivi des coûts liés aux voyages aériens et de garantir la continuité de cet enregistrement; b) d'élaborer une politique de gestion des voyages qui définira les conditions de réservation des billets d'avion; c) de rationaliser les procédures d'approbation des voyages, afin que les autorisations puissent être accordées dans un délai raisonnable.</p>	<p>L'Office a élaboré et installé dans tous les bureaux de secteur un système de gestion des voyages, qui a permis de rationaliser l'organisation des voyages.</p>	<p>Le Comité a examiné le nouveau système, les procédures d'approbation des voyages, les documents de déploiement ainsi que les procès-verbaux des séances de formation et les a jugés satisfaisants. Par conséquent, il considère que cette recommandation a été appliquée.</p>	X			
43	2015	40	<p>L'UNRWA a accepté, comme le Comité le lui recommandait, de s'assurer que : a) les nouveaux contrats d'assurance soient signés avant la date d'expiration des contrats antérieurs; b) toute signature d'un contrat d'assurance soit dorénavant précédée d'une évaluation des prestations du fournisseur, comme prescrit au chapitre 12.4 du manuel des achats de l'UNRWA (2012); c) des appels d'offres soient organisés en 2016, de manière à obtenir des conditions et prix concurrentiels en ce qui concerne l'assurance des véhicules automobiles.</p>	<p>Un nouvel appel d'offres pour l'assurance des véhicules a été organisé en juin 2016 et le prestataire retenu a reçu, le 24 août 2016, une lettre d'agrément portant sur un contrat d'un an, lequel pourra, à deux reprises, être prorogé de 12 mois en fonction du mandat et des ressources de l'Office et si les services fournis sont jugés satisfaisants.</p>	<p>Le Comité est satisfait des mesures prises par l'administration et estime que cette recommandation a été appliquée.</p>	X			

N°	Année sur laquelle porte le rapport	Paragraphe/référence	Recommandations du Comité	Mesures prises par l'UNRWA	Évaluation du Comité	Recommandations appliquées	Recommandations en cours d'application	Recommandations non appliquées	Recommandations devenues caduques
44	2015	44	Le Comité recommande à l'Office d'accélérer la mise en service du logiciel d'appel d'offres électronique dans tous ses bureaux de secteur et au siège afin de garantir qu'un retour d'information soit apporté aux fournisseurs non sélectionnés et de rendre ses procédures d'achat plus transparentes.	L'Office a récemment mis en service le logiciel d'appel d'offres électroniques In-tend, doté d'une fonction d'envoi d'information en retour à tous les fournisseurs, qu'ils soient sélectionnés ou pas. Il utilisera ce système dans son siège d'Amman pour tous les nouveaux contrats importants conclus en 2016.	Les procédures de communication de l'information en retour aux fournisseurs non sélectionnés ne sont toujours pas efficaces et n'ont pas encore été mises en place dans tous les bureaux de secteur.		X		
45	2015	50	a) renforcer la coordination entre les départements des achats et les départements bénéficiaires, afin de garantir que tous les besoins en matériel soient identifiés dans les délais voulus et communiqués à la Division des achats et de la logistique pour éviter de devoir raccourcir inutilement la période d'appel d'offres; b) veiller à ce que le bureau de Gaza procède à une évaluation des prestations de ses fournisseurs avant de proroger des accords à long terme et se fonde sur les résultats de cette évaluation pour décider de proroger les contrats.	a) En ce qui concerne la coordination, le Département de la santé a dirigé depuis le siège d'Amman les procédures d'achat de fournitures médicales pour 2017, comme indiqué ci-après : i. Les besoins d'approvisionnement en fournitures de la catégorie A pour une durée de 18 mois sont quantifiés chaque année; ii. Les demandes d'achat sont envoyées de manière coordonnée; iii. La Division des achats et de la logistique consulte l'industrie et passe les commandes; iv. La chaîne d'approvisionnement permet de répondre aux besoins en médicaments et fournitures de la catégorie B (médicaments secondaires et articles hospitaliers divers) pour une durée de 18 mois;	Le Comité est conscient des initiatives prises par l'administration. Néanmoins, des problèmes similaires ont été constatés cette année, ce qui signifie que les causes fondamentales n'ont pas encore été traitées.		X		

N°	Année sur laquelle porte le rapport	Paragraphe/référence	Recommandations du Comité	Mesures prises par l'UNRWA	Évaluation du Comité	Recommandations appliquées	Recommandations en cours d'application	Recommandations non appliquées	Recommandations devenues caduques
46	2015	53	L'UNRWA a accepté, comme le Comité le lui recommandait : a) de renforcer le Groupe de la gestion des marchés, afin de garantir un meilleur suivi des fournisseurs et, partant, de réduire les retards dans la livraison de biens et de services; b) de veiller à ce que les contrats ou les bons de commande comprennent une clause spécifique concernant les	<p>v. La chaîne d'approvisionnement permet de répondre aux besoins en fournitures de laboratoire et en matériel dentaire jusqu'à octobre 2017 et une nouvelle procédure débutera au deuxième trimestre 2017.</p> <p>b) Le fait de renouveler ou de proroger les contrats conclus avec les fournisseurs sur la base d'une évaluation de leurs prestations constitue une bonne pratique. Cependant, la Division des achats et de la logistique utilise actuellement un système informatique inadapté (il s'agit du système REACH, qui ne permet pas d'effectuer une analyse quantitative des prestations des fournisseurs) et dispose de moyens largement insuffisants. Par conséquent, cette recommandation sera appliquée lorsque les ressources nécessaires seront disponibles.</p> <p>La Division des achats et de la logistique du bureau de Gaza a signalé qu'elle avait besoin de plus d'effectifs pour assurer la gestion des marchés. Cette nécessité a été prise en compte dans le projet d'organigramme restructuré de la Division, lequel a été transmis au siège d'Amman pour approbation par le Service administratif. En outre, la Division entend poursuivre son dialogue avec</p>	En cours d'application		X		

N°	Année sur laquelle porte le rapport	Paragraphe/référence	Recommandations du Comité	Mesures prises par l'UNRWA	Évaluation du Comité	Recommandations appliquées	Recommandations en cours d'application	Recommandations non appliquées	Recommandations devenues caduques
			indemnités; c) d'étudier la possibilité de créer, avec la partie israélienne et par l'intermédiaire du Coordonnateur des activités gouvernementales dans les territoires, un nouveau mécanisme de coordination relatif aux biens de l'UNRWA.	le secrétariat du bureau de Gaza afin de mieux mener toutes les activités visant à garantir que les achats soient réalisés au meilleur rapport qualité-prix. Le bureau de Gaza veillera en outre à ce que les contrats comprennent une clause pénale, de sorte qu'ils soient effectivement exécutés.					
47	2015	57	L'UNRWA a accepté, comme le Comité le lui recommandait, de : a) créer un comité des plaintes et sanctions qui aura pour mission de traiter la question des sanctions de manière transparente et équitable; b) garantir que les procédures de suspension, dont l'obligation de s'entretenir avec le Conseiller juridique et Chef des services juridiques et avec le Directeur des services d'appui administratif, soient respectées.	Nous avons créé un comité des plaintes et sanctions chargé de traiter la question des sanctions de manière transparente et équitable. En cas de sanction, le Conseiller juridique est consulté.	L'Office a créé un comité des plaintes et sanctions qui a pour mission de traiter la question des sanctions de manière transparente et équitable. En outre, le Conseiller juridique et Chef des services juridiques et le Directeur des services d'appui administratif sont consultés avant que la décision de sanctionner le fournisseur ne soit prise.	X			
48	2015	63	L'Office a accepté, comme le Comité le lui recommandait : a) d'évaluer les travaux des consultants et vacataires engagés et de conserver leur dossier; b) d'accélérer l'examen de sa politique de recrutement afin de réglementer le processus d'évaluation des consultants et vacataires; c) de veiller à ce que tous les départements recruteurs ajoutent des produits mesurables et des indicateurs de résultats dans	Le 13 décembre 2016, le Directeur des ressources humaines a publié, sous la cote CPD/1, une instruction complémentaire concernant le personnel relative à la passation de contrats avec des prestataires de services individuels, laquelle est entrée en vigueur le 1 <sup>er</sup> janvier 2017 et s'applique à tout nouveau contrat et à toute prorogation de contrat prenant effet à partir de cette date. En ce qui concerne la partie a) de la	Le Comité prend note de l'initiative prise par l'administration en vue de mettre en œuvre la partie b) de cette recommandation. Il vérifiera lors de son prochain audit si la nouvelle instruction est appliquée. Le Comité ayant constaté des cas similaires au bureau du Liban en 2016, la recommandation n'a pas été pleinement appliquée.		X		

N°	Année sur laquelle porte le rapport	Paragraphe/référence	Recommandations du Comité	Mesures prises par l'UNRWA	Évaluation du Comité	Recommandations appliquées	Recommandations en cours d'application	Recommandations non appliquées	Recommandations devenues caduques
			leurs cahiers des charges afin de permettre un suivi et une évaluation des résultats.	recommandation, il est désormais obligatoire d'évaluer les prestations des différents fournisseurs, à l'aide d'un formulaire standard joint en annexe à l'instruction. En outre, s'agissant de la partie b) de la recommandation, les administrateurs et les employés des départements chargés des contrats doivent consigner, dans une base à l'échelle du bureau ou du département, une copie de tous les contrats exécutés ainsi que les informations essentielles relatives à l'engagement des prestataires de services. L'instruction contient des dispositions sur les conditions à satisfaire avant la passation d'un contrat, y compris l'élaboration d'un cahier des charges dans lequel sont précisés, entre autres, les objectifs du contrat, des produits concrets et mesurables et des échéances réalistes.					
49	2015	65	Le Comité recommande à l'UNRWA de revoir sa politique afin de veiller à ce que les procédures permettant aux fonctionnaires de prendre un congé spécial sans traitement tiennent compte du recouvrement des avances non régularisées de longue date.	L'Office a publié la circulaire n° 1-2017 établissant des procédures de vérification auxquelles les fonctionnaires doivent se soumettre avant le début du congé spécial sans traitement.	Le Comité a examiné la circulaire et estime qu'elle donne satisfaction.	X			

<i>N°</i>	<i>Année sur laquelle porte le rapport</i>	<i>Paragraphe/référence</i>	<i>Recommandations du Comité</i>	<i>Mesures prises par l'UNRWA</i>	<i>Évaluation du Comité</i>	<i>Recommandations appliquées</i>	<i>Recommandations en cours d'application</i>	<i>Recommandations non appliquées</i>	<i>Recommandations devenues caduques</i>
50	2015	68	L'UNRWA a accepté, comme le Comité le lui recommandait : a) d'installer un entrepôt réservé aux fournitures médicales dans le nouveau bâtiment pour éviter qu'elles ne soient mélangées avec les fournitures générales; b) d'installer des régulateurs de température dans l'entrepôt principal, afin de faciliter le stockage optimal des produits pharmaceutiques.	L'UNRWA accepte cette recommandation et envisagera, en fonction de ses moyens financiers, d'installer un entrepôt réservé aux fournitures médicales dans les locaux de la Division des achats et de la logistique ainsi que des régulateurs de températures dans l'entrepôt principal, afin de faciliter le stockage optimal des produits pharmaceutiques. Pour le moment, il a confié à un prestataire le soin de stocker les médicaments qui doivent rester à une température comprise entre 8 et 25°C. Il a également débuté la construction de son propre entrepôt, ce qui lui permettra de régler le problème.	La recommandation est en cours d'application. Toutefois, l'UNRWA a engagé à titre temporaire un prestataire chargé de stocker les produits pharmaceutiques à une température comprise entre 8 et 25°C. Son entrepôt est toujours en cours de construction.		X		
51	2015	71	L'UNRWA a accepté, comme le Comité le lui recommandait, de mettre en place un système de stocks de réserve afin de garantir l'efficacité des opérations et de répondre aux besoins opérationnels de base des bureaux de secteur en cas de situation d'urgence soudaine.	L'UNRWA accepte cette recommandation. Le Département de la santé s'en est déjà chargé en procédant à une quantification et en établissant un système de prévision des besoins. La Division des achats et de la logistique du siège et le Département de la santé ont récemment adopté une approche stratégique en ce qui concerne l'achat de médicaments et mis en place un système de réserve afin d'éviter les ruptures de stock. Les commandes passées dans le cadre de contrats à long terme comprennent des stocks	Recommandation appliquée	X			

N°	Année sur laquelle porte le rapport	Paragraphe/référence	Recommandations du Comité	Mesures prises par l'UNRWA	Évaluation du Comité	Recommandations appliquées	Recommandations en cours d'application	Recommandations non appliquées	Recommandations devenues caduques
52	2015	76	L'UNRWA a accepté, comme le Comité le lui recommandait : a) d'accélérer le processus de finalisation du plan cadre en y incluant les préoccupations des bénéficiaires et les risques qu'ils courent, afin de faciliter l'exécution du projet; b) de sensibiliser les ménages concernés aux avantages du projet; c) d'accélérer l'étude relative au système de densification verticale et d'incorporer les résultats obtenus dans le plan cadre du projet; d) d'estimer clairement les coûts liés à la location des logements temporaires devant accueillir les familles dont les maisons seront détruites durant les travaux.	de réserve pour plusieurs bureaux de secteur, dont celui de Gaza. En outre, en utilisant le système REACH pour gérer ses stocks, l'Office pourra, de façon systématique, connaître l'état des réserves et déterminer à quel moment il est nécessaire de commander de nouveaux produits.  La Banque islamique de développement (BID), en sa qualité de coordinatrice du Programme de reconstruction de la bande de Gaza du Conseil de coopération du Golfe, a réaffecté les fonds d'un programme précédent et signé un accord d'une valeur de 40 millions de dollars avec l'UNRWA, dans le cadre duquel au moins 1 000 logements de familles gazaouies endommagés ou détruits durant les hostilités de 2014 seront réparés ou reconstruits. Étant donné que les fonds étaient affectés à des activités menées dans le cadre d'un accord signé en 2015 et qu'un plan cadre d'amélioration des camps est déjà en vigueur, l'UNRWA donnera la priorité aux résidents du camp de Deir el-Balah, et plus particulièrement aux familles de déplacés hébergées par d'autres habitants de ce camp en raison de la destruction de leur logement. Les fonds ayant été	Le Comité partage l'avis présenté par l'administration et considère que cette recommandation est caduque.				X

N°	Année sur laquelle porte le rapport	Paragraphe/référence	Recommandations du Comité	Mesures prises par l'UNRWA	Évaluation du Comité	Recommandations appliquées	Recommandations en cours d'application	Recommandations non appliquées	Recommandations devenues caduques
				réaffectés, l'UNRWA considère que cette recommandation est caduque.					
53	2015	80	L'Office a souscrit à la recommandation du Comité concernant la nécessité d'élaborer une stratégie Informatique et communications, ainsi qu'un système intégré et un plan d'étapes destinés à faciliter la réalisation de ses objectifs.	La version finale de sa stratégie Informatique et communications, conforme à sa stratégie à moyen terme, sera prête d'ici à mai 2017.	Le Comité a examiné le projet de texte du document-cadre dans la perspective duquel s'inscrit la stratégie Informatique et communications et considèrera que la recommandation est appliquée une fois que le conseil de gouvernance pour l'informatique et les communications aura officiellement adopté la stratégie.		X		
54	2015	85	Le Comité recommande que l'Office hâte l'élaboration et la mise en œuvre d'un cadre de gestion du portefeuille applicatif afin que ses applications puissent être gérées correctement.	L'UNRWA accepte cette recommandation et a déjà indiqué au Comité que le plan de mise en œuvre est lié à la création d'un modèle de gestion informatique global et actualisé et que le cadre de gestion du portefeuille applicatif devrait entrer en vigueur d'ici à la fin du mois de mai 2017.	En cours d'application		X		
55	2015	89	Le Comité recommande à nouveau à l'Office de hâter l'élaboration d'un plan de valorisation des avantages du projet de progiciel de gestion intégré pour permettre un suivi efficace et la réalisation des avantages escomptés.	L'Office a élaboré son plan de valorisation des avantages pour le projet de progiciel de gestion intégré et l'a soumis au Comité.	Le Comité a reçu le document intitulé « REACH Benefits Achievements », dans lequel sont présentés les avantages obtenus grâce à la mise en service du système REACH, et considère que la recommandation a été appliquée.	X			
56	2015	93	Le Comité recommande que l'Office procède à un bilan d'exécution du projet de progiciel de gestion intégré	En 2017, le Département de la gestion de l'information procédera à un bilan, en recueillant l'avis des	En cours d'application		X		

<i>N°</i>	<i>Année sur laquelle porte le rapport</i>	<i>Paragraphe/référence</i>	<i>Recommandations du Comité</i>	<i>Mesures prises par l'UNRWA</i>	<i>Évaluation du Comité</i>	<i>Recommandations appliquées</i>	<i>Recommandations en cours d'application</i>	<i>Recommandations non appliquées</i>	<i>Recommandations devenues caduques</i>
			pour tirer les enseignements qui s'imposent et ne pas reproduire d'éventuelles erreurs dans les projets à venir.	utilisateurs de REACH et de groupes de parties prenantes afin de comprendre leur ressenti et déceler les principaux problèmes rencontrés. Les conclusions de ce bilan feront l'objet d'un débat durant le premier trimestre 2018 et serviront de point de départ en vue d'une révision plus formelle en collaboration avec le Département des services de contrôle interne.					
57	2015	96	Le Comité recommande que l'Office se dote d'un plan de transition pour développer les capacités internes nécessaires à la bonne gestion des principales activités techniques et relatives aux applications.	L'Office a conclu un contrat de trois ans avec un prestataire pour les services d'assistance relatifs au système, aux applications et au progiciel de gestion intégré et a fixé des procédures opérationnelles pour les projets relatifs au progiciel.	L'Office ayant décidé d'externaliser l'entretien du système, des applications et du produit, sa gestion des activités techniques et relatives au système, aux applications et au produit et ses procédures opérationnelles applicables aux projets relatifs au progiciel de gestion intégrée sont suffisantes pour que la recommandation soit considérée comme appliquée.	X			
58	2015	102	Le Comité recommande que l'Office : a) hâte le déploiement de l'application e-Health à tous les centres de santé pour permettre l'actualisation des stocks en temps réel dans les centres de santé; b) mette en service l'interface entre l'application e-Health et le progiciel de gestion intégré pour améliorer le processus d'établissement des rapports financiers s'agissant des inventaires.	Le plan de mise en service de l'application e-Health, élaboré par le Département de la santé, a été soumis au Comité, ce qui permet d'affirmer que l'Office se hâte de déployer l'application à tous les centres de santé. L'Office utilise déjà la nouvelle version de l'application e-Health dans 60 de ses 137 centres de santé et entend la déployer dans plus de 90 % de ses centres (à l'exception de ceux qui se	En cours d'application		X		

N°	Année sur laquelle porte le rapport	Paragraphe/référence	Recommandations du Comité	Mesures prises par l'UNRWA	Évaluation du Comité	Recommandations appliquées	Recommandations en cours d'application	Recommandations non appliquées	Recommandations devenues caduques
59	2015	105	L'Office a souscrit à la recommandation du Comité selon laquelle des procédures devaient être établies pour régir et documenter l'octroi et	trouvent en République arabe syrienne) d'ici la fin de l'année 2017. Cet objectif pourrait se révéler trop ambitieux, car les 30 centres de santé utilisant l'ancienne version de l'application e-Health doivent transférer leurs données vers la nouvelle version, ce qui nécessite beaucoup de temps et de ressources. C'est pourquoi l'échéance pourrait être repoussée au début de l'année 2018. Le calcul de l'utilisation des stocks est déjà intégré dans le système et les centres de santé peuvent actuellement générer pour tous les médicaments un bilan en ligne des stocks disponibles. En outre, lorsque le mappage des anciens codes aux nouveaux sera achevé, les centres de santé pourront utiliser la fonctionnalité « bon de commande » pour prévoir leurs commandes de médicaments en fonction de leur consommation au cours des deux ou trois mois précédents. L'application de la partie b) de la recommandation est actuellement différée en raison d'autres priorités.	Le Département de l'informatique de l'Office accepte cette recommandation et signale au Comité que l'instruction technique n° 5	Ayant examiné le manuel de gouvernance opérationnelle REACH et l'instruction technique n° 5 actualisée, le Comité juge qu'ils donnent	X		

<i>N°</i>	<i>Année sur laquelle porte le rapport</i>	<i>Paragraphe/référence</i>	<i>Recommandations du Comité</i>	<i>Mesures prises par l'UNRWA</i>	<i>Évaluation du Comité</i>	<i>Recommandations appliquées</i>	<i>Recommandations en cours d'application</i>	<i>Recommandations non appliquées</i>	<i>Recommandations devenues caduques</i>
			la suspension des accès utilisateurs au progiciel de gestion intégré, ainsi que la création, la modification et la suppression de rôles dans le système.	relative à la politique de contrôle des accès a été actualisée compte tenu des critères du système REACH.	satisfaction et, partant, considère que cette recommandation est appliquée.				
60	2015	108	L'Office a souscrit à la recommandation du Comité selon laquelle il devait : a) faire acquisition d'outils informatiques permettant de contrôler la qualité du réseau conformément à l'instruction technique n° 10; b) contrôler régulièrement le respect des critères de qualité établis pour garantir la connectabilité constante du réseau.	L'Office a modifié l'instruction technique n° 10 afin de préciser et de supprimer les critères de contrôle et adapté les outils de contrôle de la qualité du service.	Compte tenu des obstacles techniques rencontrés par l'administration s'agissant de l'évaluation de la qualité du service, la mise à jour de l'instruction technique n° 10 justifie le classement de cette recommandation. Le Comité a examiné les instructions techniques concernant les normes et directives relatives à l'infrastructure informatique dans les zones reculées et a considéré qu'elles donnaient satisfaction.	X			
61	2015	114	L'Office a souscrit à la recommandation du Comité selon laquelle il devrait : a) élaborer un programme complet de sécurité informatique; b) actualiser sa politique de sécurité informatique; c) mettre en place un comité directeur chargé de la sécurité informatique et attribuer les responsabilités de manière à ce que les stratégies en la matière correspondent aux objectifs fixés et en appuient la réalisation.	La mise en œuvre de cette recommandation est toujours en cours.	En cours d'application		X		
62	2015	119	Le Comité recommande que l'Office continue de remédier aux lacunes relevées dans son dispositif de contrôle interne	Le Département des services de contrôle interne a effectué un examen d'ensemble de l'état de l'application des	Le Comité a constaté que 16 recommandations concernant des questions sensibles avaient été appliquées et que 23		X		

N°	Année sur laquelle porte le rapport	Paragraphe/référence	Recommandations du Comité	Mesures prises par l'UNRWA	Évaluation du Comité	Recommandations appliquées	Recommandations en cours d'application	Recommandations non appliquées	Recommandations devenues caduques
			en accélérant l'application des recommandations formulées par le Département des services de contrôle interne, en particulier celles qui concernent des questions sensibles.	recommandations, dont certaines ont été mises en œuvre et d'autres ont été regroupées puis classées.	devaient encore l'être.				
63	2015	125	Le Comité recommande que le Département du microfinancement : a) veille à ce que des responsables de la vérification s'assurent que les responsables de caisse respectent leur cahier des charges et rapportent régulièrement les manquements observés à sa direction; b) fasse en sorte que les responsables de caisse ne soient plus chargés d'annuler les reçus d'espèces de manière à ce que les fonctions soient dûment séparées; c) veille à ce que toute annulation soit dûment justifiée et que les motifs soient préalablement approuvés par le directeur du bureau et consignés pour référence; d) veille à ce que des informations complètes et détaillées soient demandées à chaque client et à chaque garant, et soient dûment analysées.	La direction du Département du microfinancement a formulé des directives à l'intention des caissiers afin qu'ils respectent scrupuleusement leurs fonctions et les procédures. De nouvelles enveloppes ont été imprimées, le registre des chèques a été mis à jour, les annulations nécessaires ont été réalisées et le Département de la gestion financière effectue davantage de visites sur le terrain pour contrôler l'activité des caissiers. Le Département du microfinancement a dispensé des formations aux caissiers de tous les bureaux de secteur afin de renforcer leurs connaissances et leurs compétences.	Le Comité a constaté des cas similaires à ceux déjà signalés; la recommandation n'a donc pas été pleinement appliquée.		X		
64	2015	126	Le Comité recommande à nouveau que le Département du microfinancement : a) examine et renforce la procédure d'octroi de prêt pour garantir que les manuels des opérations et les mesures et procédures en vigueur	Les services du Département du microfinancement ont pris les mesures correctives suivantes : 1) Publication de directives et de notifications à l'intention des membres du personnel	Le Comité prend note des initiatives prises par le Département du microfinancement en vue d'améliorer l'efficacité de ses activités, mais il a constaté des cas similaires durant l'année considéré et considère donc		X		

N°	Année sur laquelle porte le rapport	Paragraphe/référence	Recommandations du Comité	Mesures prises par l'UNRWA	Évaluation du Comité	Recommandations appliquées	Recommandations en cours d'application	Recommandations non appliquées	Recommandations devenues caduques
			soient respectés au moment de la constitution des dossiers de demande de prêts, en vue d'améliorer la précision et la cohérence; b) suive les contrôles liés aux fonctions de trésorerie et s'attaque régulièrement aux irrégularités constatées; c) veille à la bonne tenue des dossiers des clients, dans lesquels sont consignés et mis à jour l'ensemble des garanties des clients et des documents annexes; d) améliore les procédures de suivi des projets (supervision et contrôle) pour réduire le risque d'octroi de prêts mal avisés et, ainsi, le risque de défaut de remboursement; e) s'assure que les termes et conditions du crédit sont respectés avant de décaisser les sommes prêtées.	concernés afin d'éviter les erreurs; 2) Obtention des pièces justificatives requises auprès des clients; 3) Adoption des mesures correctives nécessaires concernant les demandes de prêts; 4) Approbation du nombre de demandes requis sur la base des critères renforcés; 5) Élaboration de manuels opérationnels avec la participation des départements du microfinancement de tous les bureaux de secteur; 6) Formation des agents et des responsables par secteur chargés des crédits au remplissage des demandes de prêt.	que les lacunes n'ont pas été entièrement comblées.				
65	2015	128	Le Département du microfinancement a souscrit à la recommandation du Comité selon laquelle les formulaires de demande de droits utilisateurs de l'Office, qui existent, doivent être systématiquement utilisés afin de clarifier les besoins des utilisateurs et de consigner l'approbation de la direction pour référence et pour alimenter le journal d'audit.	Cette recommandation sera appliquée lorsqu'un responsable de la sécurité aura été recruté.	Cette recommandation n'a toujours pas été mise en œuvre.		X		
66	2015	129	Le Département du microfinancement a souscrit à la recommandation du Comité selon laquelle il devait : a) tenir un journal d'audit et	La gestion des droits d'accès se fait au moyen de procédures strictes de contrôle des modifications, dans le cadre desquelles les employés	La recommandation n'a toujours pas été appliquée, étant donné qu'aucun contrôle périodique formel des droits d'accès à l'application Omni		X		

<i>N°</i>	<i>Année sur laquelle porte le rapport</i>	<i>Paragraphe/référence</i>	<i>Recommandations du Comité</i>	<i>Mesures prises par l'UNRWA</i>	<i>Évaluation du Comité</i>	<i>Recommandations appliquées</i>	<i>Recommandations en cours d'application</i>	<i>Recommandations non appliquées</i>	<i>Recommandations devenues caduques</i>	
			faire régulièrement contrôler l'activité des comptes d'utilisateurs les plus sensibles et les autorisations relatives à ces comptes par un responsable de la sécurité informatique (ou assimilé) indépendant de l'équipe informatique; b) déterminer et documenter de manière formelle les comptes d'administrateurs à tous les niveaux et faire en sorte que les mots de passe pour ces comptes soient dûment sécurisés, détenus uniquement par la direction de l'Office et que leur accès soit soumis à une procédure formelle.	utilisent des formulaires de demande préremplis et chaque transaction doit être autorisée par deux personnes. Cependant des vérifications seront effectuées périodiquement en collaboration avec le Département des ressources humaines.	n'a été effectué.					
67	2015	130	Le Département du microfinancement a souscrit à la recommandation du Comité selon laquelle il devait renforcer la sécurité des mots de passe pour l'accès à la base SQL de l'application Omni afin de se conformer aux pratiques de référence en instaurant des critères de complexité, d'expiration automatique et de saisie obligatoire après verrouillage.	Le Département du microfinancement a amélioré la sécurité de la base SQL de l'application Omni afin de se conformer aux meilleures pratiques du secteur.	La recommandation a été appliquée.	X				
<b>Total</b>						<b>67</b>	<b>38</b>	<b>26</b>	<b>1</b>	<b>2</b>
<b>Pourcentage</b>						<b>57</b>	<b>39</b>	<b>1</b>	<b>3</b>	

## Annexe II

**État récapitulatif des biens comptabilisés en pertes**

(En dollars des États-Unis)

<i>Catégorie</i>	<i>2016</i>	<i>2015</i>	<i>Augmentation/ (diminution)</i>
Trésorerie	554	2 165	(1611)
Stocks	99 936	25 513	74 423
Biens	2 181 532	3 261 424	(1 079 892)
Contributions non acquittées	0	170 000	(170 000)
Encours des prêts	924 426	809 527	(114 899)
<b>Total</b>	<b>3 206 448</b>	<b>4 268 629</b>	<b>(1 062 181)</b>

Source : Données communiquées par l'Office.

## Annexe III

### Cas de fraude ou de présomption de fraude signalés au Comité pour l'année 2016

<i>S/N</i>	<i>Numéro de dossier</i>	<i>Bureau</i>	<i>Type</i>	<i>Montant des pertes (dollars É.-U.)</i>	<i>Description</i>	<i>Issue</i>
1	INV-15-0038	Bureau du Liban	Fraude générale	Le montant de la perte n'a pas été déterminé.	Lié à l'enquête 15-0049 et au dossier 15-0002 du Département des services de contrôle interne, décrits dans le rapport pour l'année 2015	Dossier clos
2	INV-15-0056	Bureau de Gaza	Fraude générale		– Des employés auraient aidé des bénéficiaires à fournir de fausses informations afin de recevoir un montant plus élevé que nécessaire pour la réparation de leur refuge.	Impossibilité de corroborer les allégations
3	INV-15-0086	Bureau de Gaza	Fraude générale		– Un employé a administré un site Web sur lequel il délivrait de faux certificats de participation à la formation en déontologie dispensée par l'Office.	Les allégations ont été corroborées. Le fonctionnaire concerné a reçu une amende et un blâme écrit.
4	INV-15-0116	Siège de Jérusalem	Fraude générale		– Un employé aurait imputé au budget des cours de conduite qui n'ont pas été organisés.	Impossibilité de corroborer les allégations
5	INV-15-0143	Bureau de Gaza	Fraude générale	3 000	Deux employés ont imité les signatures figurant sur les talons des coupons destinés aux bénéficiaires de l'assistance dans le but de les utiliser ou de les revendre.	Les allégations ont été corroborées. Un employé a reçu une amende et l'autre a été dégradé de trois échelons.
6	INV-15-0173	Bureau de Jordanie	Vol et fraude générale		– Un employé aurait procédé à des achats, à des opérations financières et à des recrutements irréguliers, utilisé des véhicules à des fins abusives et volé des biens appartenant à l'Office.	Impossibilité de corroborer les allégations
7	INV-15-0197	Bureau de Jordanie	Vol		– Un employé aurait volé des colis alimentaires dans un entrepôt de l'Office.	Impossibilité de corroborer les allégations
8	INV-15-0268	Bureau de Jordanie	Irrégularités dans les procédures d'achat	Aucune perte n'a été subie du fait de cette	Un employé a fait pression sur les membres d'un comité d'évaluation en vue d'influencer les notes accordées aux soumissionnaires et de faciliter	Les allégations ont été corroborées. La procédure a été manipulée mais

<i>S/N</i>	<i>Numéro de dossier</i>	<i>Bureau</i>	<i>Type</i>	<i>Montant des pertes (dollars É.-U.)</i>	<i>Description</i>	<i>Issue</i>
				fraude.	l'obtention du contrat par une entreprise en particulier.	aucune fraude n'a été constatée. Une procédure disciplinaire est en cours.
9	INV-16-0046	Bureau de Gaza	Corruption	Non déterminée	Des membres du personnel ont aidé des bénéficiaires à soumettre de fausses informations pour obtenir des prestations sans y avoir droit.	Dossier clos, le membre du personnel concerné a pris sa retraite.
10	INV-16-0047	Bureau de Gaza	Corruption	Non déterminée	Lié au dossier 16-0046.	Pas d'enquête, l'administration est intervenue.
11	INV-16-0071	Bureau de la République arabe syrienne	Irrégularités dans les procédures d'achat	–	Des ventes fictives auraient été déclarées afin de compenser les effets de la perte de biens entreposés et des irrégularités concernant le contrôle des stocks et les procédures d'achat auraient été commises.	Impossibilité de corroborer les allégations. Le dossier a été transmis à la Division de l'audit en vue d'un éventuel suivi.
12	INV-16-0081	Bureau de la République arabe syrienne	Fraude générale	–	Des denrées alimentaires destinées à être distribuées aux bénéficiaires auraient été vendues à des tiers.	Impossibilité de corroborer les allégations
13	INV-16-0104	Bureau de Jordanie	Fraude aux prestations	–	Un membre du personnel a présenté une demande de remboursement au titre de l'assurance maladie pour des traitements reçus sous un autre nom que le sien.	Les allégations ont été corroborées. Une procédure disciplinaire est en cours.
14	INV-16-0123	Bureau de Jordanie	Fraude générale	–	De fausses factures auraient été établies dans le cadre de l'achat de médicaments.	Impossibilité de corroborer les allégations
15	INV-16-0125	Bureau du Liban	Fraude générale	Non déterminée	Selon plusieurs parties, un membre du personnel aurait manipulé le système de points utilisé pour déterminer si une personne a le droit de recevoir des prestations.	Dossier clos, le membre du personnel concerné a été licencié pour d'autres motifs.
16	INV-16-0126	Bureau de Jordanie	Fraude aux prestations	–	Après s'être vu refuser un congé de maladie sans traitement, un membre du personnel aurait pris un congé de maladie irrégulier, durant lequel il a effectué un	Impossibilité de corroborer les allégations

<i>S/N</i>	<i>Numéro de dossier</i>	<i>Bureau</i>	<i>Type</i>	<i>Montant des pertes (dollars É.-U.)</i>	<i>Description</i>	<i>Issue</i>
					travail non autorisé.	
17	INV-16-0141	Bureau de Cisjordanie	Irrégularités dans les procédures d'achat		– Un contrat aurait été manipulé pour des raisons politiques.	La direction est intervenue.
18	INV-16-0142	Bureau de Gaza	Fraude générale		– Des coupons donnant droit à des prestations auraient été mis en vente.	L'allégation a été consignée pour information, faute d'éléments de preuve suffisants pour justifier l'ouverture d'une enquête.
19	INV-16-0180	Bureau de Gaza	Vol		– Trois briques de lait déclarées comme manquantes ont été retrouvées vides.	L'allégation a été consignée pour information, faute d'éléments de preuve suffisants pour justifier l'ouverture d'une enquête.
20	INV-16-0216	Bureau de Jordanie	Fraude aux prestations		– Un membre du personnel aurait présenté un faux acte de mariage afin de bénéficier du traitement réservé aux employés ayant une personne à leur charge.	Impossibilité de corroborer les allégations
21	INV-16-0239	Bureau de Jordanie	Irrégularités dans les procédures d'achat		– Allégations de collusion avec des fournisseurs locaux dans le cadre de l'achat de matériel de laboratoire	Impossibilité de corroborer les allégations
22	INV-16-0246	Siège	Fraude générale		– Le système informatique d'un programme d'enseignement de l'Office aurait été mis à la disposition d'une entreprise privée.	Impossibilité de corroborer les allégations
23	INV-16-0273	Bureau de Jordanie	Fraude générale		– Un véhicule de l'Office aurait été utilisé sans autorisation.	Impossibilité de corroborer les allégations.
<b>Total</b>				<b>3 000</b>		

## Chapitre III

### Certification des états financiers

#### **Lettre datée du 31 mars 2017, adressée au Président du Comité des commissaires aux comptes par le Directeur du Département de la gestion financière de l'Office de secours et de travaux des Nations Unies pour les réfugiés de Palestine dans le Proche-Orient**

J'ai l'honneur, conformément aux articles 11.4 et 12.1 du Règlement financier, de vous transmettre ci-joint les états financiers de l'Office de secours et de travaux des Nations Unies pour les réfugiés de Palestine dans le Proche-Orient pour l'année terminée le 31 décembre 2016.

Je certifie que toutes les opérations ont été dûment comptabilisées, que les états financiers ci-joints en rendent bien compte, que ceux-ci sont corrects et qu'ils donnent une image fidèle des activités et de la situation financières de l'Office au 31 décembre 2016.

Le Directeur du Département  
de la gestion financière  
(*Signé*) Shadi **El-Abed**

## Chapitre IV

### Rapport financier pour l'année terminée le 31 décembre 2016

#### A. Introduction

##### Déclaration du Commissaire général

1. J'ai l'honneur, conformément aux articles 11.2 et 11.4 du Règlement financier et des règles de gestion financière de l'Office de secours et de travaux des Nations Unies pour les réfugiés de Palestine dans le Proche-Orient, de présenter les états financiers de l'Office pour l'année terminée le 31 décembre 2016, que j'approuve par la présente. Ces états ont été établis et certifiés exacts par le Directeur du Département de la gestion financière.

#### B. Analyse de la situation financière et du budget

##### Résumé

2. L'année 2016, comme les années précédentes, a été difficile pour l'Office, ses donateurs et ses bénéficiaires. L'Office continue de jouer un rôle déterminant en fournissant à plus de 5 millions de réfugiés de Palestine des services vitaux destinés à assurer leur bien-être, leur développement humain et leur protection et à améliorer leur situation éprouvante, en attendant le règlement équitable de la question des réfugiés de Palestine.

3. Tout au long de l'année 2016, l'Office a continué de s'efforcer de répondre aux besoins des réfugiés de Palestine dans ses cinq secteurs d'activité, et ce malgré les difficultés liées à la dégradation profonde de la situation politique et des conditions de sécurité, en particulier les obstacles entravant l'accès à la Cisjordanie, le blocus prolongé de la bande de Gaza, le conflit armé qui perdure en République arabe syrienne et le climat d'insécurité permanent.

4. En dépit de la conjoncture financière peu favorable, les donateurs ont continué d'appuyer fermement les activités de l'Office en lui versant des contributions d'un montant de 1 242,0 millions de dollars, ce qui lui a permis de continuer à prêter assistance à ses bénéficiaires et de faire face aux situations d'urgence dans la bande de Gaza et en République arabe syrienne.

5. Les états financiers ont été établis selon la méthode de la comptabilité d'exercice, conformément aux Normes comptables internationales pour le secteur public (IPSAS). Lorsque ces dernières ne couvrent pas une question particulière, les Normes internationales d'information financière et les Normes comptables internationales pertinentes sont applicables.

6. Le budget biennal de l'exercice précédent (2016-2017) a été élaboré selon la méthode de la comptabilité de caisse modifiée. Cette méthode étant différente de celle appliquée pour établir les états financiers (méthode de la comptabilité d'exercice), une comparaison du budget et de l'état des flux de trésorerie a été effectuée, comme le prévoit la norme IPSAS 24.

##### Résultats financiers de 2016

7. En 2016, le total des produits de l'Office s'est établi à 1 274,7 millions de dollars et celui des charges à 1 316,8 millions de dollars, ce qui fait apparaître un déficit net de 42,1 millions de dollars pour l'année.

8. Les résultats financiers des différents fonds sont présentés de façon détaillée dans la note 33 relative aux états financiers et de manière synthétique dans le tableau IV.1.

Tableau IV.1

**Résultats financiers des différents fonds pour la période terminée le 31 décembre 2016**

(En milliers de dollars des États-Unis)

	<i>Fonds non préaffectés</i>	<i>Fonds préaffectés</i>					<i>Total</i>
	<i>Budget-programme</i>	<i>Fonds réservés à des fins particulières</i>	<i>Département du microfinancement</i>	<i>Appels d'urgence</i>	<i>Projets</i>	<i>Élimination interfonds</i>	
Total des produits	676,3	22,3	11,1	372,9	245,3	(53,2)	1 274,7
Total des charges	724,7	20,7	8,9	383,6	231,9	(53,0)	1 316,8
<b>Excédent/(déficit) sur l'année</b>	<b>(48,4)</b>	<b>1,6</b>	<b>2,2</b>	<b>(10,7)</b>	<b>13,4</b>	<b>(0,2)</b>	<b>(42,1)</b>

9. Le budget-programme et les contributions aux appels d'urgence se sont soldés par des déficits de 48,4 millions de dollars et 10,7 millions de dollars, respectivement. Le solde déficitaire du budget-programme s'explique principalement par la part non financée des prestations dues à la cessation de service. Le solde déficitaire des contributions aux appels d'urgence tient aux dettes et charges à payer en fin d'année qui découlent du fait que les ressources ne sont pas reçues pendant l'exercice considéré. Les contributions des principaux donateurs aux appels d'urgence ont été reçues en janvier 2017.

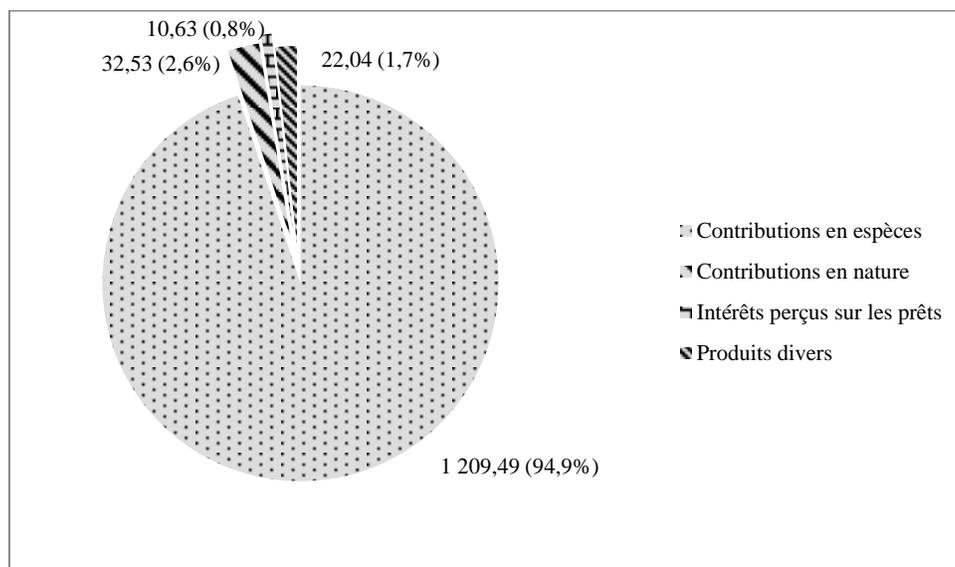
10. Des excédents de 1,6 million de dollars et de 2,2 millions de dollars ont été enregistrés au titre des fonds réservés à des fins particulières et des fonds du Département du microfinancement, respectivement. Les fonds destinés aux projets se sont soldés par un excédent de 13,4 millions de dollars, ce qui s'explique principalement par le fait que des produits ont été comptabilisés au titre de projets pour lesquels les charges seront générées au cours d'exercices ultérieurs.

**Analyse des produits**

11. Les produits de l'Office se composent essentiellement de contributions en espèces (1 209,5 millions de dollars, soit près de 95 % des produits). Le montant des contributions en nature préaffectées (fonds réservés à des fins particulières, contributions aux appels d'urgence et fonds destinés aux projets) a été évalué à 32,5 millions de dollars conformément aux normes IPSAS. Ces contributions sont importantes pour l'Office en ce qu'elles lui permettent de mener à bien ses activités. Elles prennent la forme de vivres, de fournitures médicales, de manuels scolaires, de services aux consultants et au personnel des projets et de droits d'usage de terrains pour la mise en place d'installations telles que des écoles et des dispensaires.

Figure IV.I  
**Produits et recettes**

(En millions de dollars des États-Unis)



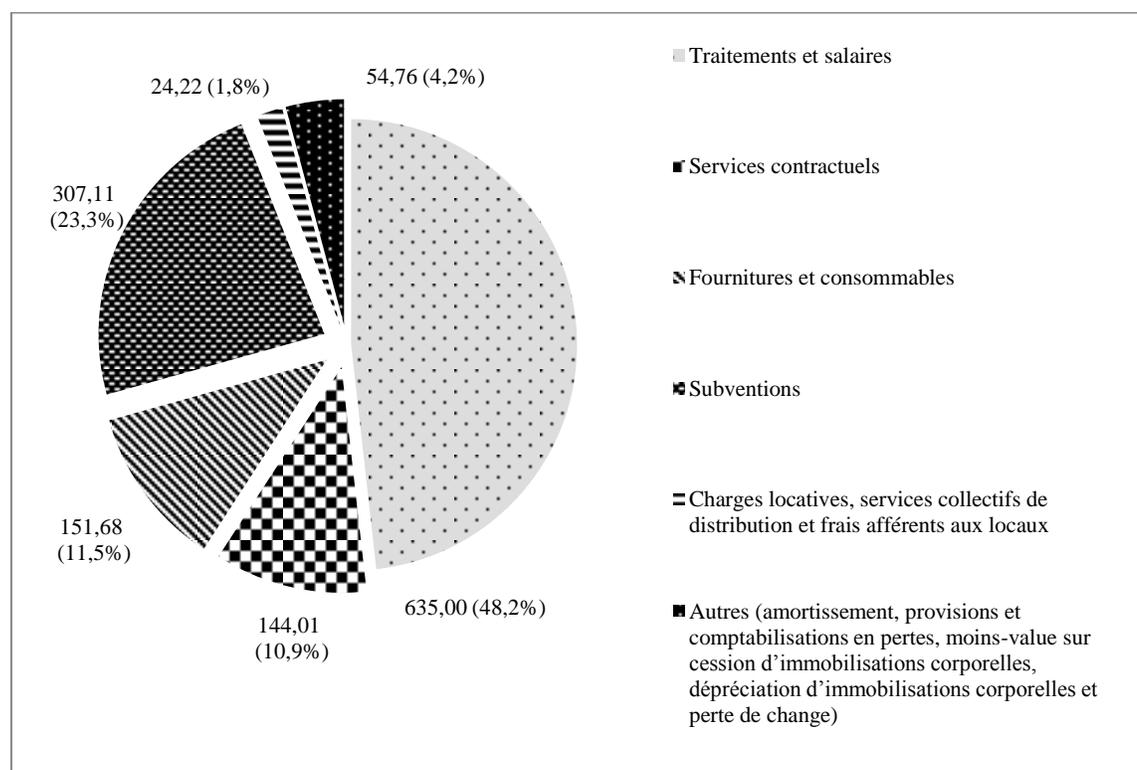
12. Le mandat de l'Office est défini, entre autres, dans les résolutions pertinentes de l'Assemblée générale, notamment la résolution 302 (IV) du 8 décembre 1949 qui en porte création et les résolutions adoptées chaque année par la suite, en particulier celles intitulées « Aide aux réfugiés de Palestine » (dont la plus récente est la résolution 71/91), « Personnes déplacées du fait des hostilités de juin 1967 et des hostilités postérieures » (dont la plus récente est la résolution 71/92) et « Opérations de l'Office de secours et de travaux des Nations Unies pour les réfugiés de Palestine dans le Proche-Orient » (dont la plus récente est la résolution 71/93). À sa soixante et onzième session, l'Assemblée générale a décidé de proroger le mandat de l'Office jusqu'au 30 juin 2020 (voir résolution 71/91). La Commission consultative de l'Office, qui se compose de 27 membres et de 3 observateurs, est chargée d'aider le Commissaire général à exécuter le mandat de l'Office et de lui fournir des conseils en la matière. Par ailleurs, l'Office s'efforce de trouver de nouveaux donateurs partout dans le monde, en particulier des donateurs au niveau régional et des donateurs qui contribueront aux appels d'urgence. Il s'emploie également à mobiliser davantage de fonds auprès du secteur privé.

#### Analyse de la nature des charges

13. En 2016, les charges de l'Office se sont élevées à 1 316,8 millions de dollars, dont 635,0 millions (48 %) correspondent à des dépenses de personnel. Comme cela a déjà été souligné, selon la méthode de la comptabilité d'exercice, les avantages postérieurs à l'emploi et les autres avantages à long terme du personnel doivent être comptabilisés au moment où les droits à prestations sont acquis par le personnel et non au moment où ils sont réglés. Cette méthode permet à l'Office de mieux rendre compte du coût réel de son personnel pour une année.

Figure IV.II  
Analyse des charges par nature

(En milliers de dollars des États-Unis)



14. Les charges afférentes aux services contractuels, qui correspondent aux coûts liés aux tiers que l'Office a engagés pour effectuer des travaux pour son compte, se sont élevées à 144,0 millions de dollars. Sur ces 144,0 millions de dollars, 63,1 millions se rapportaient à du matériel et à des fournitures de construction, notamment des abris et des biens distribués aux bénéficiaires, qui ont été passés en charge, et du matériel mineur réservé à l'usage de l'Office, dont le montant est inférieur au seuil d'immobilisation des actifs corporels. Les charges afférentes aux services contractuels comprennent également un montant de 21,6 millions de dollars relatif aux services hospitaliers fournis aux réfugiés.

15. Les charges constatées au titre des fournitures et consommables se sont chiffrées à 151,7 millions de dollars, dont 79,1 millions se rapportaient à des produits de première nécessité et 5,0 millions à des produits frais. Les fournitures médicales ont compté pour 25,2 millions de dollars, les manuels et livres de bibliothèque pour 6,8 millions de dollars et les fournitures liées aux transports pour 8,3 millions de dollars.

16. Les charges afférentes aux subventions se sont élevées à 307,1 millions de dollars, dont 192,3 millions se rapportaient aux subventions accordées aux bénéficiaires qui fournissent une assistance financière aux réfugiés de Palestine touchés par le conflit dans la bande de Gaza et en République arabe syrienne, une aide financière visant à assurer la sécurité alimentaire ou une allocation-logement. Les subventions octroyées pour la construction et la réparation d'abris ont compté pour 73,8 millions de dollars et celles versées aux patients pour 6,0 millions de dollars.

17. En 2016, le total des charges locatives et des charges liées aux services collectifs de distribution s'est établi à 24,2 millions de dollars. Le reste des charges, d'un montant de 54,8 millions de dollars, se rapportait aux amortissements, aux provisions et aux comptabilisations en pertes, aux moins-values sur cession, aux dépréciations d'immobilisations corporelles et aux pertes de change.

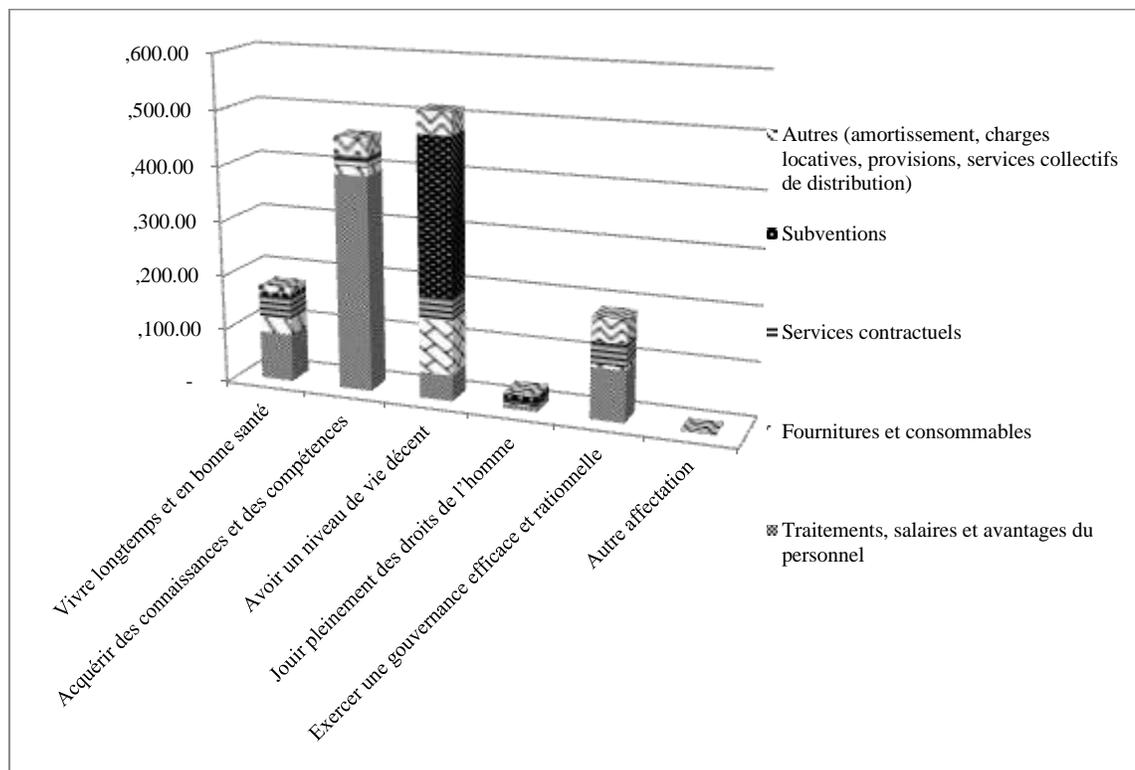
### Objectifs de développement humain et programmes de l'Office : analyse des charges

18. L'Office s'appuie sur quatre objectifs de développement humain pour planifier ses activités d'assistance aux réfugiés de Palestine, conformément à sa mission, et s'efforce d'exercer une gouvernance efficace et rationnelle pour atteindre ces objectifs. Ceux-ci consistent à aider les réfugiés de Palestine à : a) vivre longtemps et en bonne santé; b) acquérir des connaissances et des compétences; c) avoir un niveau de vie décent; et d) jouir pleinement des droits de l'homme. Le montant des charges afférentes à la réalisation de chaque objectif est indiqué dans la figure IV.III. La catégorie « Autre affectation » renvoie aux charges afférentes à des projets qui ont été lancés avant l'adoption des objectifs de développement humain.

Figure IV.III

#### Analyse des charges par objectif de développement humain<sup>a</sup>

(En millions de dollars des États-Unis)



<sup>a</sup> Les charges liées au siège (79,9 millions de dollars) et le montant des éliminations interfonds (53,0 millions de dollars) n'ont pas été pris en compte dans l'analyse.

19. Les activités de l'Office, qui consistent en la fourniture de services directs aux bénéficiaires, sont réparties entre cinq grands programmes mis en œuvre sous la conduite de la direction exécutive avec le concours des départements d'appui. La figure IV.IV montre le montant des charges liées à chaque programme ainsi qu'à la

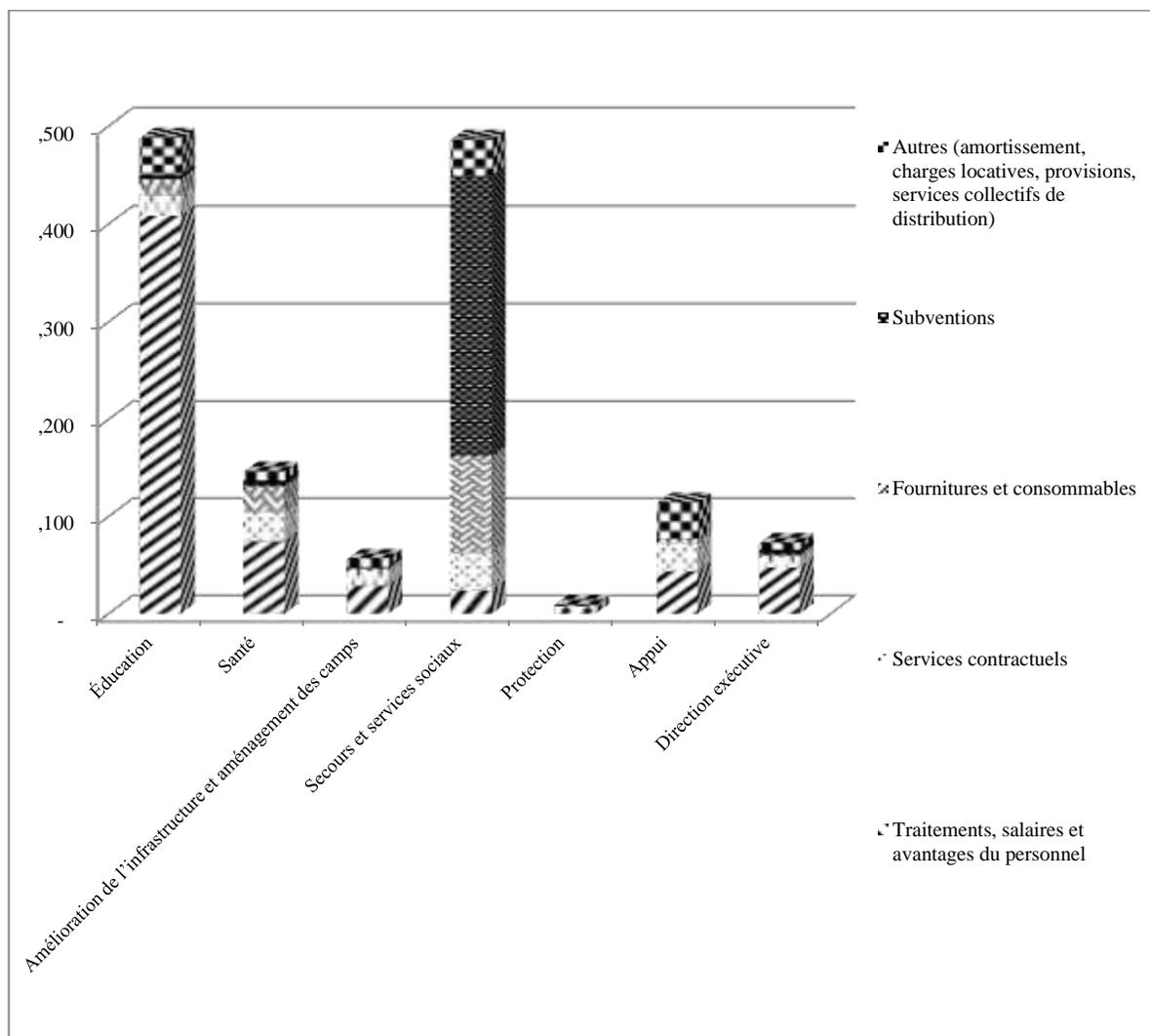
direction exécutive et aux départements d'appui. La répartition des charges par programme est cohérente avec la répartition par objectif de développement humain.

20. L'objectif « Vivre longtemps et en bonne santé » consiste à assurer l'accès de tous à des soins de santé primaires exhaustifs et de qualité, à préserver et favoriser la santé de la famille et à prévenir et combattre les maladies. L'Office a consacré 176,1 millions de dollars (ce qui représente 13 % des charges) à la réalisation de cet objectif, qui relève du programme de santé (145,6 millions de dollars), dont 88,9 millions de dollars (environ 50 %) au titre des traitements et salaires, 28,8 millions de dollars (16 %) au titre des fournitures médicales et des consommables, 41,1 millions de dollars (23 %) au titre des services contractuels visant à permettre aux réfugiés de Palestine d'accéder aux services de santé et à appuyer l'exécution du sous-programme relatif à l'hygiène du milieu et 6,5 millions de dollars (4 %) au titre des subventions destinées à améliorer l'accès des réfugiés de Palestine aux services de santé secondaires et tertiaires.

21. En 2016, l'Office a consacré 461,2 millions de dollars (ce qui représente 34 % des charges) à la réalisation de l'objectif « Acquérir des connaissances et des compétences », qui relève du programme d'éducation (487,5 millions de dollars). Cet objectif consiste à assurer l'accès de tous à l'éducation de base, à améliorer la qualité de l'enseignement dispensé et les résultats obtenus en tenant compte des normes édictées et à favoriser l'accès à l'éducation des personnes ayant des besoins particuliers. Le programme d'éducation prévoit également l'organisation de stages de formation professionnelle et technique et l'octroi de bourses en vue d'encourager la poursuite d'études supérieures. Du fait de la nature du programme et de l'objectif, la grande majorité des charges liées à la réalisation de cet objectif se rapportaient aux traitements et aux salaires du personnel éducatif.

Figure IV.IV  
Analyse des charges par programme<sup>a</sup>

(En millions de dollars des États-Unis)



<sup>a</sup> Le montant des éliminations intersectorielles (53,0 millions de dollars) n'a pas été pris en compte dans l'analyse.

22. L'Office a consacré 516,2 millions de dollars (ce qui représente 38 % des charges) à la réalisation de l'objectif de développement humain « Avoir un niveau de vie décent », qui relève principalement du programme de secours et de services sociaux (485,8 millions de dollars) et du programme d'amélioration de l'infrastructure et d'aménagement des camps (56,0 millions de dollars). Cet objectif consiste à réduire l'extrême misère, à atténuer les répercussions des situations d'urgences sur les populations, à fournir des services financiers inclusifs et à élargir l'accès aux structures de crédit et d'épargne, à renforcer les perspectives d'emploi et à améliorer l'environnement urbain. Sur les 516,2 millions de dollars susmentionnés, 100,5 millions (19 %) se rapportaient aux fournitures et consommables, notamment à l'aide alimentaire apportée aux réfugiés de Palestine, et 285,4 millions à des subventions.

23. L'Office a consacré 185,5 millions de dollars (ce qui représente 14 % des charges) à l'exercice d'une gouvernance efficace et rationnelle, une telle gouvernance favorisant par ailleurs la réalisation des quatre objectifs de développement humain. La direction exécutive gère tous les aspects des travaux que l'Office mène pour s'acquitter efficacement de son mandat, qui consiste à fournir des services et une aide humanitaire aux réfugiés de Palestine et, à titre exceptionnel, à des personnes n'ayant pas le statut de réfugié, et pour faire en sorte que la communauté internationale continue d'œuvrer résolument en faveur du bien-être social et économique des réfugiés de Palestine. Elle assure notamment la gestion des activités de contrôle, d'aide judiciaire, de mobilisation des fonds, de sensibilisation et de communication avec des interlocuteurs extérieurs.

24. Les départements d'appui aident le Commissaire général à assurer le bon fonctionnement de l'Office et s'occupent de la gestion des ressources humaines et financières, des services administratifs et de la communication interne. Les charges afférentes à la direction exécutive et aux départements d'appui se sont élevées à 72,2 millions de dollars et à 113,8 millions de dollars, respectivement. Les traitements et les salaires représentaient 51 % des charges liées à l'exercice d'une gouvernance efficace et rationnelle (94,9 millions de dollars).

25. L'Office a consacré 29,9 millions de dollars à la réalisation de l'objectif « Jouir pleinement des droits de l'homme », qui consiste à veiller à ce que les services offerts répondent aux besoins de protection des bénéficiaires, à défendre et à promouvoir les droits des réfugiés de Palestine, à renforcer les capacités des réfugiés de concevoir et de mettre en place des services sociaux viables à l'échelle locale et à faire en sorte que les normes internationales pertinentes soient respectées pour ce qui est de procéder à l'enregistrement des réfugiés de Palestine et de déterminer s'ils remplissent les conditions requises pour bénéficier des services de l'Office. Les activités menées en vue de la réalisation de cet objectif relèvent majoritairement du programme de secours et de services sociaux mais également, dans une moindre mesure, du programme d'éducation, du programme de santé et du programme d'amélioration de l'infrastructure et d'aménagement des camps, au même titre que les activités visant à la réalisation de l'objectif « Avoir une vie décente ». Par ailleurs, en janvier 2016, la Division de la protection a été créée au siège de l'Office, à Amman, et chargée d'assurer la direction stratégique et la coordination des diverses activités de protection menées par l'Office. Par l'intermédiaire de ses experts thématiques, elle traite des questions liées à la prise en compte systématique de la protection, à la protection de l'enfance, à la protection contre la violence sexuelle et sexiste, à la protection des personnes handicapées et à la protection internationale. Les charges afférentes à la Division de la protection se sont élevées à 8,8 millions de dollars.

#### **Zone géographique : analyse des charges**

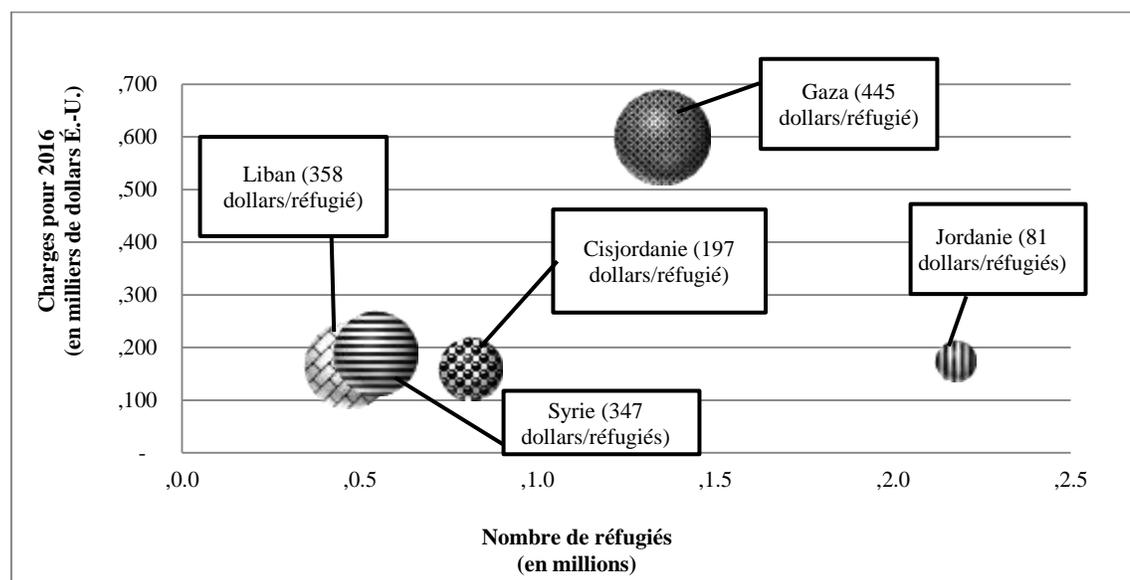
26. Si l'Office s'efforce d'atteindre ses objectifs et de fournir des services selon une approche par programmes, il gère ses opérations selon une approche sectorielle. Les opérations se répartissent entre cinq secteurs d'activités, à savoir la Jordanie, le Liban, la République arabe syrienne et le Territoire palestinien occupé (Cisjordanie, y compris Jérusalem-Est, et bande de Gaza). Les services fournis sont les mêmes dans chaque secteur, mais la situation politique, humanitaire et économique et le statut et les droits des réfugiés de Palestine diffèrent d'un secteur à l'autre. La figure IV.V présente le coût des services de l'Office par réfugié pour chaque secteur. Les montants plus ou moins élevés donnent une idée de la situation dans chacun d'entre eux.

27. Pour le secteur de Gaza, en 2016, le montant des charges par réfugié s'élevait en moyenne à 445 dollars. La bande de Gaza compte 1 348 536 réfugiés de Palestine enregistrés. Les travaux de réparation des nombreux biens endommagés ou détruits pendant le conflit de 50 jours de 2014 ont progressé, bien qu'ils aient été ralentis par le gel provisoire des importations de ciment. De plus, les coûts directement liés au blocus, comme les dépenses de personnel, les frais de transit et les coûts logistiques supplémentaires résultant des exigences d'Israël concernant le passage et le contrôle des biens importés par l'Office dans la bande de Gaza, ont continué de peser sur les opérations menées dans ce secteur. Ces coûts sont la raison pour laquelle la moyenne des charges par réfugié dans la bande de Gaza est plus élevée que dans n'importe quel autre secteur. L'Office continue de s'employer à fournir des services de secours, d'enseignement et de santé et d'autres services de développement humain pour faire face aux conséquences des hostilités, de la dégradation de la situation socioéconomique et de près de 10 années de blocus. Le bureau de Gaza offre un appui à 8 camps, 267 écoles, 2 centres de formation technique et professionnelle, 22 centres de soins de santé primaires, 7 centres de réinsertion au niveau local et 7 centres d'activité pour femmes.

28. Le Liban est le secteur qui compte le moins de réfugiés enregistrés, à savoir un peu plus de 463 664, et le montant des charges y était de 358 dollars en moyenne par réfugié. Dans ce secteur, les réfugiés de Palestine rencontrent des difficultés pour accéder aux services offerts et leur droit d'exercer certaines professions est restreint. Nombre d'entre eux vivent dans des camps de réfugiés installés par l'Office. Le bureau du Liban fournit un appui à 12 camps, 67 écoles, 2 centres de formation technique et professionnelle, 27 centres de soins de santé primaires et 8 centres d'activité pour femmes.

Figure IV.V

**Moyenne des charges par réfugié enregistré, par secteur, en 2016<sup>a</sup>**



<sup>a</sup> Les charges liées au siège (79,9 millions de dollars) et le montant des éliminations interfonds (53,0 millions de dollars) n'ont pas été pris en compte dans l'analyse.

29. Le bureau de Cisjordanie apporte une aide à plus de 809 738 réfugiés de Palestine enregistrés, dont un quart vit dans les 19 camps de réfugiés. Les réfugiés de Palestine dans ce secteur ont été durement touchés par les bouclages de

la Cisjordanie imposés par les autorités israéliennes étant donné qu'ils ont toujours tiré la plupart de leurs revenus des emplois qu'ils occupent en Israël. En 2016, pour ce secteur, le montant des charges était de 197 dollars en moyenne par réfugié de Palestine enregistré. Outre les 19 camps susmentionnés, le bureau de Cisjordanie offre un appui à 96 écoles, 2 centres de formation technique et professionnelle, 43 centres de soins de santé primaires, 15 centres de réinsertion au niveau local et 19 centres d'activité pour femmes.

30. Le bureau de la République arabe syrienne est chargé de fournir des services aux quelques 543 014 réfugiés de Palestine qui vivent dans les camps officiels et les trois camps non officiels situés en République arabe syrienne. En 2016, pour ce secteur, le montant des charges par réfugié enregistré s'élevait en moyenne à 347 dollars. Le conflit armé qui perdure en République arabe syrienne a fragilisé l'économie, ce qui a eu des répercussions sur la communauté des réfugiés de Palestine. Le bureau de la République arabe syrienne fournit un appui au Centre de formation de Damas, ainsi qu'à 9 camps, 101 écoles, 26 centres de soins de santé primaires, 5 centres de réinsertion au niveau local et 11 centres d'activité pour femmes.

31. Plus de 2 175 491 réfugiés de Palestine sont enregistrés en Jordanie. Ils jouissent pleinement de la citoyenneté jordanienne, à l'exception des quelques 158 000 déplacés qui ont quitté Gaza à la suite des violences de 1967 et de leurs descendants, qui n'ont pas la nationalité jordanienne et, par conséquent, rencontrent des difficultés pour bénéficier de certains services publics et ont des droits restreints en matière de propriété foncière et de participation politique. En 2016, la moyenne des charges par réfugié était de 80 dollars, soit le montant le plus faible de tous les secteurs, ce qui donne une idée de la situation des réfugiés de Palestine en Jordanie. Le bureau de Jordanie offre un appui à 10 camps, 171 écoles, 2 centres de formation technique et professionnelle, 25 centres de soins de santé primaires, 10 centres de réinsertion au niveau local et 14 centres d'activité pour femmes.

32. Le siège de l'Office est réparti sur trois sites : la bande de Gaza, Jérusalem-Est et Amman. Il se compose du Département de la planification, du Département de l'appui administratif, du Département des services de contrôle interne, du Département des ressources humaines, du Département des affaires juridiques, du Service administratif, du Département de la gestion financière, du Département de la gestion de l'information, du Département des relations extérieures et de la communication, des départements de l'éducation, de la santé, des secours et des services sociaux, de l'amélioration de l'infrastructure et de l'aménagement des camps et du microfinancement et de la Division de la protection créée récemment. Il comprend également des bureaux de représentation à New York, à Washington et à Bruxelles et un bureau de liaison au Caire. Les charges liées au siège se rapportent essentiellement aux traitements et aux salaires (33,6 millions de dollars), aux services contractuels (17,6 millions de dollars) et aux provisions et aux comptabilisations en pertes (15,9 millions de dollars), la gestion des montants à recevoir au titre de la taxe sur la valeur ajoutée (TVA) et des contributions étant assurée par les bureaux du siège dans la bande de Gaza et à Amman.

#### **Situation financière à la fin de l'année 2016**

33. Le total de l'actif net/de la situation nette de l'Office est passé de 196,1 millions de dollars au 31 décembre 2015 à 142,6 millions de dollars au 31 décembre 2016, ce qui s'explique par le déficit enregistré pour 2016 (42,1 millions de dollars), les variations de la réserve de réévaluation pour instruments financiers dérivés (6,5 millions de dollars) et les pertes actuarielles (prestations payables à la cessation de service) (5,0 millions de dollars).

34. La situation financière des différents fonds est présentée de façon détaillée dans la note 33 relative aux états financiers et de manière synthétique dans le tableau IV.2.

Tableau IV.2

**Aperçu de la situation financière au 31 décembre 2016, par fonds**

(En millions de dollars des États-Unis)

	<i>Fonds non préaffectés</i>		<i>Fonds préaffectés</i>				<i>Total</i>
	<i>Budget-programme</i>	<i>Fonds réservés à des fins particulières</i>	<i>Département du microfinancement</i>	<i>Appels d'urgence</i>	<i>Projets</i>	<i>Élimination interfonds</i>	
Actifs courants	53,7	36,1	33,0	202,1	124,7	(2,7)	446,9
Actifs non courants	481,6	1,5	3,4	6,2	33,3	–	526,0
<b>Total de l'actif</b>	<b>535,3</b>	<b>37,6</b>	<b>36,4</b>	<b>208,3</b>	<b>158,0</b>	<b>(2,7)</b>	<b>972,9</b>
Passifs courants	126,0	0,2	1,5	15,8	11,1	(2,7)	151,9
Passifs non courants	664,7	–	13,7	–	–	–	678,4
<b>Total du passif</b>	<b>790,7</b>	<b>0,2</b>	<b>15,2</b>	<b>15,8</b>	<b>11,1</b>	<b>(2,7)</b>	<b>830,3</b>
<b>Actif net/situation nette</b>	<b>(255,4)</b>	<b>37,4</b>	<b>21,2</b>	<b>192,5</b>	<b>146,9</b>	<b>–</b>	<b>142,6</b>

35. Le solde négatif de l'actif net/de la situation nette du budget-programme s'explique principalement par le montant élevé des engagements au titre des avantages postérieurs à l'emploi, qui a été comptabilisé pour la première fois en 2012 comme suite à l'adoption des normes IPSAS.

36. Le solde de l'actif net/la situation nette du fonds destiné aux projets s'est établi à 146,9 millions de dollars, ce qui est dû en grande partie aux contributions reçues ou annoncées au titre de projets pour lesquels les charges ne seront générées qu'au cours d'exercices ultérieurs.

37. L'actif net/la situation nette résulte de la combinaison d'un excédent cumulé de 149,3 millions de dollars et de réserves d'un montant négatif de 6,7 millions de dollars.

38. Malgré le solde négatif des actifs courants nets du budget-programme (déficit de 72,3 millions de dollars), le fonds de roulement (actifs courants moins passifs courants) de l'Office s'élevait à 295,0 millions de dollars au 31 décembre 2016 (contre 321,2 millions de dollars au 31 décembre 2015), ce qui témoigne d'une situation positive en termes de liquidités à court terme malgré une légère diminution. Les actifs courants représentent 46 % du total de l'actif et les passifs courants 18 % du total du passif.

*Trésorerie, équivalents de trésorerie et placements*

39. Le solde de la trésorerie au 31 décembre 2016 s'élevait à 267,2 millions de dollars; le budget-programme et les fonds réservés à des fins particulières représentaient une faible proportion de ce montant (2,9 % et 10,5 %, respectivement), la majorité étant composée de contributions aux appels d'urgence (59,8 %) et de fonds destinés aux projets (23,6 %). Les placements à court terme de l'Office (dépôts bancaires) sont considérés comme de la trésorerie et des équivalents de trésorerie.

*Créances*

40. Les contributions à recevoir correspondent aux contributions qui ont été confirmées mais pas encore versées par les donateurs et qui devraient être reçues dans les 12 mois. Leur montant au 31 décembre 2016 a été évalué à 51,3 millions de dollars, après déduction des provisions pour diminution estimée et pour créances douteuses. Elles se composent en grande partie de fonds destinés aux projets (32,7 millions de dollars) et de contributions aux appels d'urgence (11,8 millions de dollars).

41. Les créances, déduction faite des provisions, ont été évaluées à 23,6 millions de dollars au 31 décembre 2016. Il s'agit essentiellement des sommes considérables qui restent à rembourser à l'Office au titre de la taxe sur la valeur ajoutée appliquée aux biens et services achetés pour la Cisjordanie et la bande de Gaza (108,4 millions de dollars avant provision) et au titre des comptes personnels des fonctionnaires de l'Office (5,8 millions de dollars). Le montant à recevoir au titre des prêts, déduction faite des provisions, a été évalué à 29,1 millions de dollars; il se rapporte aux prêts accordés par le Département du microfinancement et le Programme d'aide aux organismes de microfinancement. Sur ce montant, 25,1 millions de dollars sont à recevoir au titre de prêts à court terme.

*Stocks*

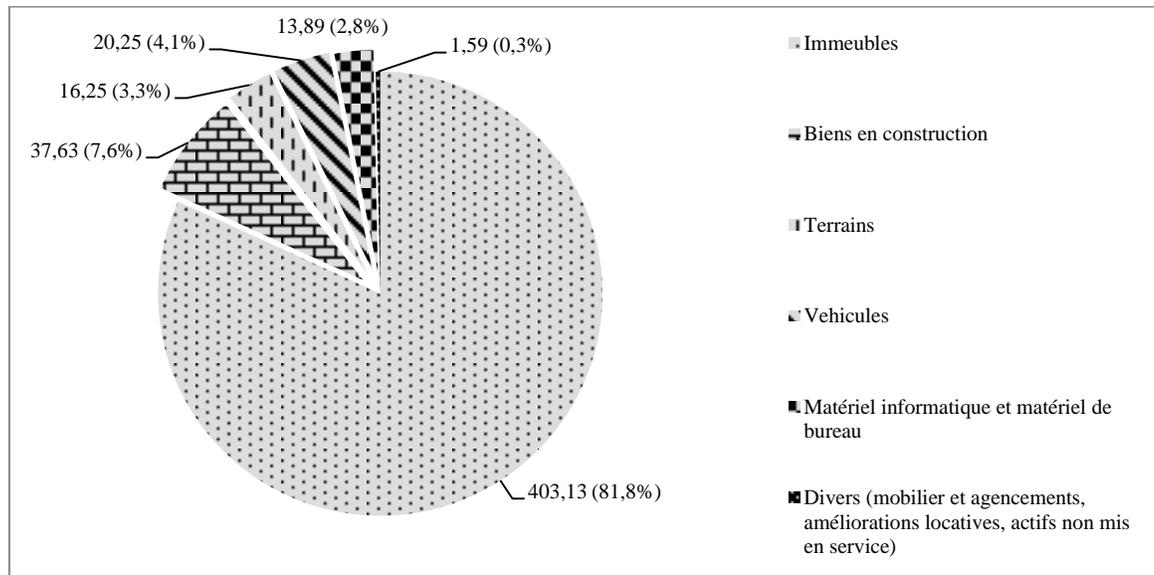
42. À la fin de l'année 2016, la valeur des stocks de l'Office était estimée à 76,8 millions de dollars, soit 25,1 millions de dollars de moins qu'au 31 décembre 2015, ce qui s'explique par le fait que, pour la Jordanie, le Liban et la Cisjordanie, il a été décidé de passer progressivement d'une aide alimentaire en nature à une assistance sous la forme de transferts monétaires et de bons. Les stocks se composaient d'abris en construction (10,7 millions de dollars), d'installations n'appartenant pas à l'Office (11,0 millions de dollars) et de biens détenus en entrepôt (37,3 millions de dollars) ainsi que de biens en transit (0,4 million de dollars), à savoir des fournitures médicales, des vivres, des moyens de transport motorisés et des fournitures générales destinées aux réfugiés de Palestine. La valeur des stocks destinés à la pharmacie et au dispensaire était évaluée à 16,6 millions de dollars et celle des biens de production destinés à l'atelier de broderie situé dans la bande de Gaza à 0,1 million de dollars.

*Immobilisations corporelles*

43. Au 31 décembre 2016, la valeur comptable nette des immobilisations corporelles s'élevait à 492,7 millions de dollars, soit 51 % de la valeur du total de l'actif. Cet élément d'actif se composait principalement des bâtiments utilisés pour fournir des services aux bénéficiaires de l'Office.

Figure IV.VI  
**Immobilisations corporelles**

(En millions de dollars des États-Unis)



44. Au 31 décembre 2016, la valeur des biens en construction s'élevait à 37,6 millions de dollars. Il s'agissait en grande partie de travaux financés au moyen des fonds réservés à des fins particulières et des fonds destinés aux projets. Lorsque des projets d'équipement financés au moyen de fonds préaffectés sont achevés, leur valeur est portée au budget-programme étant donné que les actifs correspondants sont alors utilisés par l'Office pour fournir des services de base aux réfugiés de Palestine.

45. La valeur des terrains était estimée à 16,3 millions de dollars au 31 décembre 2016. Ce montant relativement peu élevé s'explique par le fait que les gouvernements hôtes et certaines organisations caritatives mettent des terrains à disposition de l'Office à titre gracieux ou pour un coût symbolique, pour le bien des réfugiés de Palestine. Les baux de ces terrains ont été comptabilisés comme des contrats de location simple et leur valeur n'a donc pas été portée au bilan de l'Office.

#### *Avantages du personnel*

46. Les engagements de l'Office au titre des avantages postérieurs à l'emploi et des autres avantages à long terme du personnel sont considérables. À la fin de l'année 2016, leur montant s'élevait à 745,9 millions de dollars, ce qui représente une augmentation de 48,4 millions de dollars sur l'année. Les engagements au titre des avantages du personnel représentent 89,8 % du total du passif de l'Office et se composent de passifs courants (77,3 millions de dollars) et de passifs non courants (668,5 millions de dollars). Les montants dus au titre des indemnités de fin de contrat de travail, des indemnités en cas d'invalidité ou de décès en cours d'emploi, des jours de congé accumulés, de l'assurance maladie après la cessation de service et des prestations liées au rapatriement ont été établis au moyen d'évaluations actuarielles. L'augmentation enregistrée sur l'année s'explique principalement par la modification du taux d'actualisation (4,00 % au lieu de 4,32 %) compte tenu de la faiblesse continue des taux d'intérêts (23,5 millions de dollars) et par le coût financier et les coûts des services rendus pour l'année (28,4 et 43,7 millions de

dollars, respectivement), en partie contrebalancés par un gain actuariel de 18,5 millions de dollars.

### **Analyse budgétaire**

#### *Convention budgétaire*

47. Le budget de l'Office est établi selon la méthode de la comptabilité de caisse modifiée et présenté dans l'état comparatif des montants effectifs et des montants inscrits au budget (état V); il s'agit du budget initial tel que défini dans le budget-programme de l'exercice 2016-2017. Il se compose des ressources de base provenant du budget-programme de l'ONU, dont le dépassement est soumis à l'approbation de l'Assemblée générale, de dons en nature et de ressources destinées aux projets, dont le montant varie selon la générosité des donateurs.

#### *Explication des écarts significatifs*

48. En 2016, le total des ressources provenant du budget-programme de l'ONU, des ressources destinées aux projets et des dons en nature, s'élevait à 1 453,0 millions de dollars (selon la méthode de la comptabilité de caisse modifiée), comme indiqué dans le budget-programme de l'exercice 2016-2017. Ce montant est présenté dans l'état V, dans la colonne « budget initial ». Le budget définitif pour 2016, qui est présenté dans l'état V dans la colonne « budget définitif », s'établissait à 1 134,4 millions de dollars. L'écart de 318,6 millions de dollars (21,9 %) s'explique principalement par la diminution du montant définitif des ressources destinées aux projets.

## **C. Renforcement des principes de transparence et de responsabilité**

49. Selon les dispositions de l'article 5.2 du Règlement financier, le Commissaire général de l'Office est tenu d'appliquer un dispositif de contrôle interne qui permette d'examiner et de vérifier les opérations financières au jour le jour, l'objectif étant de garantir que les ressources de l'Office sont encaissées, gardées et utilisées conformément aux règles établies, de faire en sorte que toutes les dépenses soient effectuées dans le respect du Règlement financier et de relever les cas éventuels où les ressources de l'Office ne seraient pas utilisées de manière économique.

50. L'Office a mis en place un dispositif de contrôle interne afin de protéger ses actifs, de garantir le respect des règles et règlements, y compris les directives et procédures relatives à la direction, et de prévenir la fraude. Pour améliorer la transparence, renforcer les contrôles et faire en sorte qu'aucune personne ne puisse prendre de décisions de manière isolée, l'exercice de la plupart des fonctions de direction de haut niveau et la prise des décisions y relatives sont assurés par des comités. L'Office a élaboré des instructions et des procédures détaillées pour garantir l'efficacité de la gestion financière et le respect du principe d'économie. En outre, des directives internes régissent le fonctionnement quotidien de l'Office et garantissent le respect des procédures de contrôle interne.

51. Par ailleurs, conformément à son plan de travail annuel, le Département des services de contrôle interne examine le dispositif de contrôle interne de l'Office et formule des recommandations pour l'améliorer. Le Comité consultatif pour les questions de contrôle interne, un organe de contrôle externe et indépendant, examine le plan de travail et les rapports d'examen du Département et conseille le Commissaire général à ce sujet et à propos de la responsabilité financière en général.

52. Par ailleurs, depuis 2010, des rapports financiers mensuels sont distribués aux membres du Comité de gestion de l'Office et aux principaux donateurs, ce qui a eu pour effet d'améliorer la transparence au sein de l'Office et à l'extérieur. Les rapports adressés à l'équipe de direction ont amené celle-ci à se pencher davantage sur les risques financiers connus.

## **D. Gestion des risques institutionnel et financier**

### **Gestion du risque institutionnel**

53. L'existence et les opérations de l'Office sont associées à toute une série de risques, lesquels sont essentiellement d'ordre opérationnel, environnemental et financier. La gestion des risques a pour objet de réduire l'exposition de l'Office à diverses formes de préjudice et, plus important encore, d'éviter qu'il ne se retrouve dans l'incapacité d'offrir aux réfugiés de Palestine des services relatifs à l'éducation, à la santé, aux secours et à l'assistance sociale et à l'amélioration des infrastructures et à l'aménagement des camps.

54. Le risque opérationnel correspond essentiellement au risque que l'Office ne parvienne pas à offrir les services qu'il est expressément chargé de fournir, conformément à son mandat. La gestion de ces risques passe par une planification et un contrôle adéquats des activités relevant des principaux domaines d'intervention de l'Office (éducation, santé, secours et aide sociale, amélioration des infrastructures et aménagement des camps) et par des analyses et des évaluations des résultats obtenus.

55. Le risque opérationnel est également géré au niveau des secteurs. En effet, en 2009, compte tenu des différences entre les cinq secteurs d'activité de l'Office, il a été décidé de transférer aux bureaux de secteur la responsabilité de la fourniture des services aux bénéficiaires de l'Office. Grâce à ce transfert, qui cadre avec les objectifs et les priorités de l'Office, les bureaux de secteur disposent d'une plus grande marge de manœuvre pour offrir des services axés sur les besoins au niveau local, en tenant compte des réalités sur le terrain et des ressources dont ils disposent. Cette mesure, associée à une direction centralisée et à un contrôle régulier des résultats obtenus, contribue à améliorer la gestion du risque opérationnel de l'Office.

56. Le risque environnemental est le risque inhérent à l'instabilité des environnements dans lesquels l'Office mène ses activités. Pour assurer sa gestion, il est nécessaire d'avoir une bonne connaissance de la menace, des problèmes politiques et des problèmes de sécurité que posent les conflits en cours dans le Moyen-Orient au sens large, en particulier dans les secteurs d'activité de l'Office (Jordanie, République arabe syrienne, Liban, Cisjordanie et bande de Gaza). Les niveaux d'alerte sont déterminés en fonction de la situation et tous les mécanismes d'atténuation des risques sont en place et font l'objet d'un suivi permanent.

### **Gestion du risque financier**

57. L'Office est exposé à diverses formes de risque financier, le plus important étant le risque de ne pas disposer de fonds suffisants pour atteindre les objectifs fixés et exécuter les activités prévues. Les opérations que l'Office mène pour atteindre ses objectifs et répondre aux besoins des réfugiés sont financées en grande partie par les contributions volontaires de donateurs. Le fait que la date de la réception de ces contributions et leur montant effectif ne sont pas connus avec certitude représente également un risque financier lié à la planification. L'Office

gère ce risque du mieux qu'il peut, en analysant les informations dont il dispose et en gérant les apports de fonds avec la plus grande prudence.

58. Du fait de ses activités, l'Office est exposé à divers risques financiers, notamment le risque de change, étant donné que la plupart des contributions qu'il reçoit sont libellées dans des devises autres que sa monnaie de présentation, qui est le dollar des États-Unis. Par conséquent, l'Office tient compte de l'imprévisibilité des taux de change dans sa gestion du risque financier et cherche à minimiser les effets négatifs éventuels sur ses résultats financiers lorsque c'est possible. La gestion du risque financier est assurée par un service de trésorerie central qui s'appuie sur les directives techniques de l'Office concernant des activités à risque comme les opérations de change, l'utilisation d'instruments financiers dérivés et le placement des liquidités excédentaires. Il ne semble pas y avoir de risque que les créances et les dettes ne puissent être réglées lorsqu'elles arriveront à échéance.

59. Au 31 décembre 2016, le montant des engagements au titre des avantages du personnel, qui a été évalué sur la base des conseils d'actuaire indépendants, s'élevait à 745,9 millions de dollars. Le financement de ces engagements continue de représenter un risque à long terme pour l'Office. Celui-ci applique la méthode de la comptabilisation au décaissement et estime et budgétise les montants à verser pour l'année à venir. Pour ce qui est des engagements à long terme, la question du financement est étroitement liée à la nature-même de l'Office et au caractère temporaire de son mandat. L'Office compte que cette question sera réglée une fois qu'une solution politique durable aura été trouvée au problème du déplacement des réfugiés de Palestine, en même temps que les questions du devenir des activités de l'Office et de la dissolution de ses éléments d'actif et de passif.

## **E. Responsabilité**

60. J'ai l'honneur, conformément aux articles 11.2 et 11.4 du Règlement financier et des règles de gestion financière de l'Office, de présenter les états financiers de l'Office, qui ont été établis conformément aux normes IPSAS (voir chap. V) et certifiés exacts par le Directeur du Département de la gestion financière.

## Chapitre V

## États financiers pour l'année terminée le 31 décembre 2016

Office de secours et de travaux des Nations Unies pour les réfugiés de Palestine  
dans le Proche-Orient

## I. État de la situation financière au 31 décembre 2016

(En milliers de dollars des États-Unis)

	<i>Notes</i>	<i>Au 31 décembre 2016</i>	<i>Au 31 décembre 2015</i>
<b>Actif</b>			
<b>Actifs courants</b>			
Trésorerie et équivalents de trésorerie	4	267 225	308 784
Prêts à court terme	5	25 073	22 685
Contributions à recevoir	6	51 262	39 639
Créances	7	23 562	33 769
Autres actifs courants	8	2 950	4 058
Stocks	9	76 760	101 908
Actifs financiers dérivés	10	56	7 658
<b>Actifs non courants</b>			
Actifs non courants divers	8	142	188
Prêts à long terme	5	3 988	3 408
Immobilisations corporelles	11	492 732	464 778
Immobilisations incorporelles	12	29 139	36 526
<b>Total de l'actif</b>		<b>972 889</b>	<b>1 023 401</b>
<b>Passif</b>			
<b>Passifs courants</b>			
Dettes et charges à payer	13	70 238	67 293
Avantages du personnel	14 et 15	77 324	77 350
Passifs financiers dérivés	10	7	1 085
Autres passifs courants	16	679	5 438
Contributions reçues d'avance	17	3 603	46 170
<b>Passifs non courants</b>			
Avantages du personnel	14 et 15	668 536	620 087
Autres passifs non courants	13	9 875	9 875
<b>Total du passif</b>		<b>830 262</b>	<b>827 298</b>
<b>Actif net</b>		<b>142 627</b>	<b>196 103</b>
<b>Actif net/situation nette</b>			
Réserve de réévaluation et autres réserves		(34 588)	(23 022)
Réserves (Programme d'aide aux organismes de microfinancement et Département du microfinancement)	19	27 919	27 753
Excédent cumulé		149 296	191 372
<b>Total de l'actif net/de la situation nette</b>		<b>142 627</b>	<b>196 103</b>

**Office de secours et de travaux des Nations Unies pour les réfugiés de Palestine  
dans le Proche-Orient**

**II. État des résultats financiers pour l'année terminée le 31 décembre 2016**

(En milliers de dollars des États-Unis)

	<i>Note</i>	<i>2016</i>	<i>2015</i>
<b>Produits</b>			
Contributions en espèces	20	1 209 487	1 162 308
Contributions en nature	21	32 529	16 421
Intérêts perçus sur les prêts	22	10 632	9 701
Intérêts perçus sur les dépôts bancaires	23	631	344
<b>Produits divers</b>			
Gain de change	24	–	4 713
Recouvrement des coûts d'appui au programme	25	180	161
Plus-value sur produits financiers dérivés	10	8 834	11 404
Produits accessoires	26	12 392	7 678
<b>Total des produits</b>		<b>1 274 685</b>	<b>1 212 730</b>
<b>Charges</b>			
Traitements, salaires et avantages du personnel	27	634 996	709 941
Fournitures et consommables	28	151 677	142 593
Charges locatives, services collectifs de distribution et frais afférents aux locaux	29	24 217	22 841
Services contractuels	30	144 008	140 203
Subventions	31	307 108	261 164
Amortissement	11 et 12	33 093	30 324
Provisions et comptabilisation en pertes	32	16 859	23 343
Moins-value sur cession	11	2 181	3 261
Dépréciation d'immobilisations corporelles	11	651	104
Perte de change	24	1 971	–
<b>Total des charges</b>		<b>1 316 761</b>	<b>1 333 775</b>
<b>Excédent/(déficit) sur l'année</b>		<b>(42 076)</b>	<b>(121 045)</b>

**Office de secours et de travaux des Nations Unies pour les réfugiés de Palestine  
dans le Proche-Orient**

**III. État des variations de l'actif net/de la situation nette pour l'année terminée  
le 31 décembre 2016**

(En milliers de dollars des États-Unis)

	<i>Réserve de réévaluation et autres réserves<sup>a</sup></i>	<i>Réserves (Programme d'aide aux organismes de microfinancement et Département du microfinancement)</i>	<i>Excédent/déficit cumulé – fonds non réservés à des fins particulières</i>	<i>Excédent/déficit cumulé – fonds réservés à des fins particulières</i>	<i>Total</i>
<b>Solde au 1<sup>er</sup> janvier 2016</b>	<b>(23 022)</b>	<b>27 753</b>	<b>(190 153)</b>	<b>381 525</b>	<b>196 103</b>
<b>Variations de l'actif net/de la situation nette en 2016</b>					
Reclassement de fonds	–	–	29 128	(29 128)	–
Excédent/(déficit) pour l'année	–	–	(48 342)	6 266	(42 076)
Variations de la réserve de réévaluation pour instruments financiers dérivés	(6 524)	–	–	–	(6 524)
Variation des réserves (Programme d'aide aux organismes de microfinancement et Département du microfinancement)	–	166	–	–	166
Prestations payables à la cessation de service – (perte) actuarielle <sup>b</sup>	(5 042)	–	–	–	(5 042)
<b>Total de l'actif net/de la situation nette</b>	<b>(34 588)</b>	<b>27 919</b>	<b>(209 367)</b>	<b>358 663</b>	<b>142 627</b>

<sup>a</sup> Voir note 33.

<sup>b</sup> Voir note 15.12.

**Office de secours et de travaux des Nations Unies pour les réfugiés de Palestine  
dans le Proche-Orient**

**IV. État des flux de trésorerie pour l'année terminée le 31 décembre 2016**

(En milliers de dollars des États-Unis)

	2016	2015
<b>Flux de trésorerie provenant du fonctionnement</b>		
(Déficit) pour l'année	(42 076)	(121 045)
<b>Ajustement – éléments autres que la trésorerie</b>		
Amortissement	33 093	30 324
Moins-value sur cession	2 144	3 261
Dépréciation d'immobilisations corporelles	651	104
Reprise de dépréciation	(152)	-
Engagements au titre des avantages du personnel : (perte) actuarielle	(5 042)	(20 170)
Augmentation de la provision pour créances douteuses	12 117	22 283
Diminution/(augmentation) des stocks	25 148	(5 548)
(Augmentation) des contributions à recevoir	(9 726)	(5 554)
(Augmentation) des créances	(3 763)	(9 525)
(Augmentation) des prêts	(3 012)	(2 138)
Diminution des autres éléments d'actif	1 154	3 230
Augmentation/(diminution) des dettes et charges à payer	2 945	(19 259)
Augmentation des engagements au titre des congés non pris et des avantages du personnel	48 424	137 169
(Diminution)/augmentation des autres éléments de passif	(4 759)	294
(Diminution)/augmentation des contributions reçues d'avance	(42 567)	43 562
<b>Flux nets de trésorerie provenant du fonctionnement</b>	<b>14 579</b>	<b>56 988</b>
<b>Flux de trésorerie provenant des activités de placement</b>		
Produit de la vente d'immobilisations corporelles	43	8
Achat d'immobilisations corporelles et ajustements	(56 323)	(43 330)
Achat d'immobilisations incorporelles	(24)	(10 527)
<b>Flux nets de trésorerie provenant des activités de placement</b>	<b>(56 304)</b>	<b>(53 849)</b>
<b>Flux de trésorerie provenant des activités de financement</b>		
Augmentation des réserves (Programme d'aide aux organismes de microfinancement et Département du microfinancement)	166	191
<b>Flux nets de trésorerie provenant des activités de financement</b>	<b>166</b>	<b>191</b>
(Diminution)/augmentation nette de la trésorerie	(41 559)	3 330
Solde de la trésorerie en début d'année	308 784	305 454
<b>Solde de la trésorerie en fin d'année</b>	<b>267 225</b>	<b>308 784</b>

**Office de secours et de travaux des Nations Unies pour les réfugiés de Palestine dans le Proche-Orient**

**V. État comparatif des montants effectifs et des montants inscrits au budget pour l'année terminée le 31 décembre 2016**

(En milliers de dollars des États-Unis)

	<i>Montants inscrits au budget</i>		<i>Montants effectifs (établis sur une base comparable)</i>	<i>Écarts entre les montants inscrits au budget définitif et les montants effectifs</i>	
	<i>Note</i>	<i>Budget initial</i>			<i>Budget définitif</i>
<b>Charges de personnel</b>					
<b>Personnel recruté sur le plan international</b>		33 802	41 637	35 835	5 802
<b>Personnel recruté sur le plan régional</b>					
Traitements de base		397 609	358 327	349 602	8 725
Prime de risque et éléments spéciaux		–	35	6	29
Contribution de l'Office à la Caisse de prévoyance		58 858	56 000	55 313	687
Indemnité spéciale versée aux fonctionnaires de rang supérieur et aux administrateurs et autres indemnités		12 476	13 190	12 501	689
Supplément pour les heures supplémentaires		998	1 439	1 264	175
Écart de conversion		-	2 266	3 062	(796)
Indemnité spéciale		18 294	18 062	18 367	(305)
Charges liées aux services de santé		8 672	9 882	8 396	1 486
Charges de personnel diverses		176	262	102	160
Indemnités de départ		1 104	29 157	23 791	5 366
Engagements de durée limitée		2 393	8 099	4 600	3 499
Personnel temporaire		10 189	17 693	16 928	765
<b>Total des charges de personnel (A)</b>	<b>34</b>	<b>544 571</b>	<b>556 050</b>	<b>529 768</b>	<b>26 282</b>
<b>Charges autres que les charges de personnel</b>					
Fournitures		57 860	82 889	65 810	17 079
Services collectifs de distribution		6 457	6 718	6 488	230
Entretien des locaux		10 015	19 874	17 254	2 620
Matériel et travaux de construction (hors gros travaux)		643 493	189 291	146 232	43 059
Formation		1 511	3 593	1 951	1 642
Voyages		2 305	3 235	2 384	851
Services d'appui administratif		6 391	8 827	6 750	2 077
Services de consultants		6 731	12 434	10 006	2 428
Services hospitaliers		19 857	28 683	27 016	1 667
Services divers		15 160	24 021	18 183	5 838
Subventions aux personnes en détresse		9 327	50 692	46 861	3 831
Subventions aux patients		9 434	5 268	4 724	544
Subventions à des tiers		71	27 968	27 653	315
Autres subventions		362	83 876	70 714	13 162
Recouvrement des coûts		(2 418)	(4 078)	(4 028)	(50)
Réserves		121 918	35 063	-	35 063
<b>Total des charges autres que les charges de personnel (B)</b>	<b>34</b>	<b>908 476</b>	<b>578 355</b>	<b>447 998</b>	<b>130 356</b>
<b>Total des ressources nécessaires (A + B)</b>	<b>34</b>	<b>1 453 047</b>	<b>1 134 404</b>	<b>977 766</b>	<b>156 638</b>

**Office de secours et de travaux des Nations Unies pour les réfugiés de Palestine dans le Proche-Orient**

**Notes relatives aux états financiers de 2016**

**Note 1**

**Énoncé de la mission**

L'Office de secours et de travaux des Nations Unies pour les réfugiés de Palestine dans le Proche-Orient (UNRWA) a été créé par l'Assemblée générale en 1949 afin d'aider et de protéger les quelque 5 millions de réfugiés de Palestine enregistrés. Il a pour mission d'aider les réfugiés de Palestine en Jordanie, au Liban, en République arabe syrienne, en Cisjordanie et dans la bande de Gaza à réaliser pleinement leur potentiel en matière de développement humain jusqu'à l'obtention d'une solution juste permettant de remédier à leur difficile situation. Ses activités ont trait à l'éducation, aux soins de santé, aux secours et aux services sociaux, à l'infrastructure et à l'amélioration des camps, au microfinancement et à l'aide d'urgence. Il est financé presque intégralement par des contributions volontaires.

**Note 2**

**Récapitulatif des principales conventions comptables**

**a) Référentiel comptable**

2.1 Les états financiers ont été établis selon la méthode de la comptabilité d'exercice, conformément aux Normes comptables internationales pour le secteur public (IPSAS). Lorsque ces dernières ne donnent aucune indication sur un point particulier, ce sont les dispositions pertinentes des Normes internationales d'information financière (normes IFRS) ou des Normes comptables internationales (IAS) qui ont été appliquées.

2.2 Il n'existe actuellement aucune norme émise par le Conseil des normes IPSAS en attente d'application qui soit susceptible d'avoir une incidence sur les états financiers de l'Office.

**b) Convention comptable**

2.3 Les états financiers ont été établis selon la méthode du coût historique, sauf pour certains instruments financiers et pour les stocks et immobilisations corporelles provenant de dons, qui sont comptabilisés à leur juste valeur.

**c) Monnaie de fonctionnement et conversion des montants exprimés en monnaie étrangère**

**Monnaie de fonctionnement et de présentation de l'information financière**

2.4 Les états financiers sont présentés en dollars des États-Unis et toutes les valeurs sont arrondies au millier le plus proche. La monnaie de fonctionnement de l'Office est le dollar des États-Unis. Le Département du microfinancement fait exception : il utilise la livre syrienne en République arabe syrienne et le dinar jordanien en Cisjordanie et en Jordanie.

**Opérations et soldes**

2.5 La valeur des opérations en monnaie étrangère est convertie en dollars des États-Unis au taux de change opérationnel de l'Organisation des Nations Unies, qui équivaut approximativement au taux de change en vigueur à la date de l'opération. Le taux de change opérationnel de l'ONU est fixé une fois par mois et révisé tous les 15 jours en cas de fluctuations importantes d'une monnaie.

2.6 L'actif et le passif monétaires libellés en monnaie étrangère sont convertis en dollars des États-Unis au taux de change opérationnel de l'ONU en vigueur à la date de clôture annuelle des comptes.

2.7 Les gains et pertes de change, réalisés ou non, qui résultent du règlement d'opérations en monnaies étrangères et de la conversion de la valeur d'actifs et de passifs libellés en monnaies étrangères au taux de change en vigueur à la date de clôture des comptes sont comptabilisés dans l'état des résultats financiers.

### **Gestion des risques de change**

2.8 La politique de gestion des risques de change de l'Office vise avant tout à maintenir la valeur de ses ressources financières en dollars des États-Unis. La baisse de la valeur des contributions à recevoir et des liquidités en monnaies étrangères à la suite d'une hausse du dollar constitue le principal risque de change auquel il s'expose. Ce risque apparaît dès le moment où les contributions sont annoncées. Afin de protéger ses actifs et sa trésorerie des fluctuations monétaires défavorables, l'Office s'efforce de réduire au minimum son exposition aux risques de change en appliquant une méthode prudente de gestion des risques, notamment en procédant à des opérations de couverture. Dans le cadre de ces opérations, il a conclu en 2016 plusieurs contrats à terme de gré à gré portant sur les contributions au budget-programme en monnaies étrangères pour 2017 (voir note 10). En 2015, il a également renforcé les capacités du Comité d'examen des placements en y affectant trois conseillers externes chargés de partager leurs compétences en matière de gestion des risques et des liquidités.

2.9 Ces opérations de couverture sont conformes aux objectifs et à la stratégie de gestion des risques de l'Office, dans la mesure où elles éliminent le risque d'une hausse du dollar et assurent des recettes d'un montant fixe et connu d'avance. Le résultat de l'opération de couverture (gain ou perte) sera contrebalancé par le gain ou la perte de change réalisé sur les contributions des donateurs.

2.10 L'Office protège les salaires de son personnel recruté sur le plan régional contre la volatilité des monnaies locales en appliquant un coefficient d'ajustement monétaire. Dans le cadre de sa politique de gestion des risques de change, il mène des opérations de couverture afin de réduire son exposition aux fluctuations des taux de change entre le dollar et les monnaies locales. À la fin de l'année, plusieurs instruments de couverture étaient utilisés pour les monnaies locales (voir note 10).

#### **d) Principe de l'importance relative et recours à des appréciations et estimations**

2.11 L'importance relative est un principe essentiel des états financiers de l'Office. Celui-ci applique une méthode rigoureuse pour recenser, analyser, évaluer, approuver et revoir périodiquement les décisions concernant l'importance relative qui influencent divers domaines comptables.

2.12 Les états financiers prennent nécessairement en compte des montants calculés en fonction des avis, des estimations et des hypothèses de l'équipe dirigeante. Les modifications apportées à ces estimations sont prises en compte dans les états de l'année au cours de laquelle l'on en a pris connaissance.

#### **e) Principales conventions comptables**

##### **Trésorerie et équivalents de trésorerie**

2.13 La trésorerie et les équivalents de trésorerie comprennent les espèces en caisse, les fonds en banque et les placements à court terme à forte liquidité dont l'échéance initiale est de deux à trois mois.

## Produits

2.14 Les produits sont comptabilisés dans l'état des résultats financiers lorsqu'une augmentation des avantages économiques futurs correspondant à l'appréciation d'un avoir ou à la réduction d'un passif apparaît à la suite de modalités arrêtées d'un commun accord entre deux parties et peut être évaluée de façon fiable.

### i) Produits sans contrepartie directe

Les contributions sont comptabilisées conformément à la norme IPSAS 23 (Produits des opérations sans contrepartie directe). Les contributions non assorties de conditions sont comptabilisées une fois que les donateurs les ont confirmées par écrit. En revanche, si elles sont assorties de stipulations imposant une certaine obligation de performance et la restitution des soldes inutilisés, les produits ne sont constatés qu'une fois les biens et services fournis. Lorsqu'un projet arrive à son terme et que les contributions fournies pour ce projet n'ont pas été entièrement utilisées, les montants correspondants sont alors inscrits dans l'état de la situation financière comme montants à rembourser aux donateurs et dans l'état des résultats financiers comme produits (charges) divers, conformément à l'accord conclu avec les donateurs. Les contributions reçues d'avance sont comptabilisées dans l'état de la situation financière en tant qu'éléments de passif divers jusqu'à ce que les conditions soient remplies pour qu'elles soient constatées en produits. Les notes 20 et 21 donnent de plus amples détails sur les contributions en espèces et en nature, qui sont comptabilisées conformément à cette méthode.

### ii) Produits des opérations avec contrepartie directe

Les produits des opérations avec contrepartie directe sont comptabilisés conformément à la norme IPSAS 9 lorsqu'il est probable que les avantages économiques ou le potentiel de service découlant de l'opération seront acquis à l'entité et que le montant des produits correspondants peut être évalué de façon fiable, tout comme le degré d'achèvement de l'opération à la date de clôture des comptes et les frais engagés et restant à engager pour réaliser l'opération.

Les notes 22 à 26 donnent de plus amples détails sur les produits des opérations avec contrepartie directe (intérêts perçus sur les prêts ou les dépôts bancaires, gains et recouvrements et produits de sources diverses), qui sont comptabilisés conformément à la norme IPSAS 9.

## Contributions à recevoir

2.15 Les montants des contributions annoncées et des contributions à recevoir qui sont indiqués ne tiennent pas compte des provisions pour diminution du produit des contributions et créances douteuses.

2.16 Les contributions en nature sous forme de services qui servent directement aux opérations et activités approuvées, ont une incidence sur le budget et peuvent être évaluées de manière fiable sont comptabilisées à leur juste valeur. Il s'agit notamment de la mise à disposition de locaux, de véhicules et de personnel.

2.17 Les stocks et immobilisations corporelles provenant de dons sont évalués à leur juste valeur et comptabilisés comme actifs et produits.

## Créances

2.18 Les créances sont comptabilisées à leur valeur nominale.

2.19 Les provisions pour créances douteuses sont constatées lorsqu'il existe une indication objective de dépréciation d'une créance, compte tenu, en particulier, des

difficultés de recouvrement rencontrées par le passé. Les pertes liées aux dépréciations sont inscrites dans l'état des résultats financiers.

### **Prêts et provisions pour prêts irrécouvrables**

#### *2.20.1 Prêts*

Les prêts correspondent aux crédits ciblés accordés par l'Office dans le cadre de son programme de microfinancement et de son Programme d'aide aux organismes de microfinancement et financés au moyen d'un fonds de crédit renouvelable constitué pour appuyer les opérations de l'Office dans tous les domaines. Le montant comptabilisé est celui du solde du capital restant à recouvrer.

#### *2.20.2 Provisions pour dépréciation de prêts*

Chaque trimestre, l'Office détermine s'il y a eu dépréciation d'un prêt ou d'un groupe de prêts. Un groupe de prêts n'est déprécié et une dépréciation n'est constatée que s'il existe une indication objective de dépréciation résultant d'un ou de plusieurs événements (« événements générateurs de pertes ») survenus après la comptabilisation initiale de l'actif et que cet (ou ces) événement(s) a (ou ont) une incidence sur les flux de trésorerie futurs estimés du prêt ou du groupe de prêts qui peut être évaluée de manière fiable.

Si, lors de la période suivante, le montant prévu de la dépréciation augmente ou diminue en raison d'un événement survenu après sa constatation, cette augmentation ou diminution est comptabilisée par ajustement de la dotation aux provisions.

#### *2.20.3 Prêts entre parties liées (prêts internes)*

L'Office accorde des crédits à son personnel, à l'exception du Directeur exécutif du Département du microfinancement et des membres du Comité consultatif. Les modalités et les taux d'intérêt de ces prêts au personnel, qui sont des crédits à la consommation et des crédits immobiliers, sont les mêmes que pour les autres clients.

#### *2.20.4 Intérêts courus sur prêts*

Les intérêts créditeurs courus sur des prêts sont comptabilisés selon la méthode de la comptabilité d'exercice.

#### *2.20.5 Recouvrement*

En cas de recouvrement d'un prêt précédemment comptabilisé en pertes, le montant recouvré est inscrit dans l'état des résultats financiers de la période durant laquelle il est reçu.

### **Instruments financiers**

2.21 L'Office a appliqué les normes IPSAS suivantes, qui ont été publiées et sont en vigueur depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2013 : la norme 28 (Instruments financiers : présentation); la norme 29 (Instruments financiers : comptabilisation et évaluation) et la norme 30 (Instruments financiers : informations à fournir). Elles énoncent les principes régissant la constatation et l'évaluation de l'actif et du passif financiers, la présentation des instruments financiers en tant que passifs ou actifs nets, la compensation des éléments d'actif et de passif et les modalités de communication de l'information.

2.22 Les instruments financiers sont comptabilisés lorsque l'Office devient partie aux dispositions contractuelles de l'instrument, jusqu'à l'expiration ou au transfert des droits qui lui permettent de recevoir des flux de trésorerie provenant de ces

actifs, ou au transfert de quasiment tous les risques et avantages liés à la propriété de ces actifs.

2.23 Les prêts, créances et dettes sont des instruments financiers non dérivés à paiements fixes ou déterminables non cotés sur un marché actif. Il s'agit des contributions à recevoir en espèces, des prêts accordés dans le cadre du programme du Département du microfinancement, des créances diverses, des avoirs en banque et des dettes. Tous ces instruments financiers non dérivés sont comptabilisés dans l'état de la situation financière à leur juste valeur. La valeur nominale des créances et des dettes est une approximation de la juste valeur de l'opération.

2.24 L'Office utilise des instruments financiers dérivés pour couvrir les risques de change. Les contrats à terme de gré à gré en monnaie étrangère sont réévalués en fin d'année : s'ils portent sur l'année considérée, le gain ou la perte de réévaluation est comptabilisé(e) dans l'état des résultats financiers; s'ils portent sur des années ultérieures, le gain ou la perte de réévaluation est inscrit(e) dans l'état de la situation financière. Pour effectuer cette réévaluation en fin d'année, le taux du marché pour le contrat à terme est obtenu auprès de banques et comparé au taux de change à terme pour établir le gain ou la perte.

#### **Gestion du risque financier**

2.25 De par ses activités, l'Office est exposé à divers risques financiers, en particulier le risque de change. Par conséquent, il accorde une grande importance, dans ses stratégies de gestion du risque financier, au caractère imprévisible des variations des taux de change et vise à limiter leurs effets défavorables sur ses résultats, dans la mesure du possible. La gestion du risque financier est assurée par un service de trésorerie central qui s'appuie sur les directives techniques de l'Office concernant des activités à risque comme les opérations de change, l'utilisation d'instruments financiers dérivés et le placement des liquidités excédentaires.

#### **Avances et paiements anticipés**

2.26 Les avances et les paiements anticipés sont comptabilisés à leur valeur nominale.

#### **Stocks**

2.27 Les stocks sont comptabilisés au coût historique ou au coût de remplacement, le montant le plus bas étant retenu. Le coût historique comprend le coût d'acquisition (ou la juste valeur dans le cas des biens ayant fait l'objet d'un don en nature) et toutes les autres dépenses engagées pour amener les biens à l'endroit où ils sont détenus. Ce coût est déterminé à l'aide d'une formule de calcul du coût moyen pondéré.

2.28 Le coût de remplacement, utilisé à des fins de distribution des stocks aux bénéficiaires à un coût nul ou symbolique, est celui que l'Office devrait prendre en charge pour acquérir l'actif considéré à la date de clôture.

2.29 Les logements en cours de construction sont constatés en tant que stocks et comptabilisés pour la période durant laquelle ils sont mis à la disposition des réfugiés.

2.30 Le montant de la dépréciation des stocks est comptabilisé en charges dans l'état des résultats financiers de l'année au cours de laquelle il a été établi qu'il y avait eu dépréciation.

### Immobilisations corporelles

2.31 Les immobilisations corporelles sont comptabilisées au coût historique minoré des amortissements cumulés et de toute dépréciation constatée. Pour les dons, le coût historique correspond à la juste valeur à la date de l'acquisition. Les immobilisations acquises avant le 1<sup>er</sup> janvier 2010 sont comptabilisées à leur juste valeur à cette date et amorties selon la méthode linéaire sur le restant de leur durée d'utilité.

2.32 Les immobilisations corporelles sont comptabilisées dans les états financiers si leur coût dépasse une valeur nominale.

2.33 Les coûts ultérieurs ne sont intégrés à la valeur comptable de l'actif ou constatés en tant qu'actif distinct que s'il est probable que l'Office sera le bénéficiaire des avantages économiques futurs et du potentiel de service associés à ce bien et si le coût du bien peut être évalué de façon fiable. Les frais de réparation et de maintenance sont portés en charge dans l'état des résultats financiers de l'année financière pendant laquelle ils ont été engagés.

2.34 La valeur de l'amortissement est portée en charges selon la méthode de l'amortissement linéaire afin de répartir le coût des actifs sur leur durée d'utilité estimée. Les taux d'amortissement, indiqués ci-après, sont révisés chaque année (les biens acquis avant 2010 ne sont pas soumis aux mêmes taux) :

(Pourcentage)

<i>Type d'actif</i>	<i>Taux d'amortissement</i>
<b>Bâtiments et aménagement de terrains</b>	
Bâtiments et aménagement de terrains	4
Bâtiments préfabriqués	10
Aménagement de terrains de courte durée	14
Amélioration locative	20
<b>Véhicules</b>	
Camions	5
Berlines, minibus, fourgonnettes et autres véhicules utilitaires légers	10
Autres véhicules	14
<b>Matériel</b>	
Matériel informatique et matériel de communication de longue durée, matériel médical et matériel technique destiné à la formation professionnelle	14
Matériel et outillage divers, matériel de bureau, matériel informatique et matériel de communication de durée moyenne et matériel pédagogique et scolaire	20
Matériel informatique et matériel de communication de courte durée, ordinateurs et imprimantes	33
Matériel de bureau du Département du microfinancement	10
<b>Mobilier et agencements</b>	
Agencements	14
Mobilier	10-20

### Immobilisations en cours

2.35 Toutes les dépenses d'équipement relatives à des travaux de construction sont inscrites dans un compte distinct à la rubrique des immobilisations corporelles. À la fin des travaux, leur montant cumulé est transféré au compte des immobilisations corporelles et amorti par application des taux susmentionnés à compter de la date à laquelle l'actif en question est mis en service.

### Immobilisations incorporelles

2.36 Les immobilisations incorporelles sont comptabilisées au coût historique, minoré des amortissements cumulés et de leur éventuelle dépréciation. Dans le cas d'un don, le coût historique correspond à la juste valeur à la date de l'acquisition. Les immobilisations incorporelles sont comptabilisées dans les états financiers si leur coût dépasse une valeur nominale.

2.37 Pour toutes les immobilisations incorporelles ayant une durée d'utilité définie, l'amortissement est calculé selon la méthode linéaire, à des taux qui ramèneront le coût ou la valeur de l'actif à sa valeur résiduelle estimée. La durée d'utilité estimée des différentes catégories d'immobilisations incorporelles, indiquée ci-après, est révisée chaque année :

<i>Catégorie d'actifs</i>	<i>Durée d'utilité estimée (années)</i>
Logiciels acquis à l'extérieur	3
Logiciels développés en interne	6
Licences et droits	2
Droits d'auteur	3

2.38 Pour être comptabilisé comme immobilisation incorporelle, un actif doit remplir de strictes conditions : il doit être identifiable et être sous le contrôle de l'Office et les avantages économiques futurs ou le potentiel de service qui y sont associés doivent pouvoir être évalués de façon fiable. La durée d'utilité résiduelle est également prise en compte. Les dépenses liées aux activités de recherche menées en vue de l'acquisition de nouvelles connaissances scientifiques ou techniques sont portées en charges à mesure qu'elles sont engagées.

### Acquisition et développement de logiciels

2.39 Les licences de logiciels acquises sont portées en immobilisations sur la base des dépenses engagées pour acheter et mettre en service les logiciels correspondants. Les coûts directement liés au développement de logiciels destinés à l'Office sont comptabilisés comme immobilisations incorporelles. Les activités de développement comprennent un plan ou un concept pour la fabrication de produits ou procédés nouveaux ou comportant des améliorations significatives. Les dépenses relatives à ces activités ne sont portées en immobilisations que si les conditions suivantes sont réunies : les coûts de développement peuvent être mesurés de façon fiable, le produit ou procédé est techniquement et commercialement réalisable, l'obtention des avantages économiques attendus est probable, et l'Office a l'intention de mener à bien le développement de l'actif en question et de l'utiliser et dispose de ressources suffisantes pour ce faire. Le montant comptabilisé tient compte du coût du matériel ainsi que des coûts de main-d'œuvre directs et des frais généraux directement liés à la mise au point de l'actif pour son utilisation prévue. Les autres dépenses liées au développement de logiciels sont constatées dans l'état des résultats financiers à mesure qu'elles sont engagées. Elles sont évaluées au coût historique, minoré des amortissements et des dépréciations accumulés.

### **Dépréciation**

2.40 Les actifs amortissables font chaque année l'objet d'une évaluation visant à déterminer s'ils se sont dépréciés, l'objectif étant de vérifier que leur valeur comptable correspond toujours à leur valeur recouvrable. Une dépréciation se produit en cas de perte totale, de dommage important ou d'obsolescence d'un actif. En cas de perte totale, on comptabilise une dépréciation totale. Cette dépréciation peut être reprise lors des périodes suivantes jusqu'à concurrence du montant de la dépréciation.

### **Contrats de location simple**

2.41 Les contrats de location prévoyant que le bailleur continue d'assumer une part importante des risques et de bénéficier d'une part importante des avantages liés à la propriété de l'actif loué relèvent de la catégorie des contrats de location simple. Les paiements au titre de ce type de contrat sont portés en charges dans l'état des résultats financiers.

### **Dettes et charges à payer**

2.42 Les dettes et charges à payer représentent les obligations actuelles de l'Office qui découlent d'événements passés.

### **Avantages du personnel**

2.43 L'Office classe les avantages du personnel en plusieurs catégories :

- Les avantages à court terme, qui sont dus intégralement dans les 12 mois suivant la fin de la période comptable au cours de laquelle les membres du personnel ont rendu les services correspondants;
- Avantages postérieurs à l'emploi;
- Autres avantages à long terme du personnel;
- Indemnités de fin de contrat de travail.

2.44 L'Office fait partie des organisations affiliées à la Caisse commune des pensions du personnel des Nations Unies, qui a été créée par l'Assemblée générale des Nations Unies pour servir des prestations de retraite, de décès ou d'invalidité et des prestations connexes. Le régime de la Caisse des pensions est un régime multiemployeur à prestations définies financé par capitalisation. L'alinéa b) de l'article 3 des Statuts de la Caisse précise que peuvent s'affilier à cette dernière les institutions spécialisées et toute autre organisation intergouvernementale internationale qui applique le régime commun de traitements, indemnités et autres conditions d'emploi de l'ONU et des institutions spécialisées. Le régime expose les organisations affiliées à la Caisse à des risques actuariels associés au personnel, présent et passé, d'autres organisations, ce qui fait qu'il n'existe pas de base cohérente et fiable pour imputer à telle ou telle organisation la part des engagements, des actifs et des coûts du régime qui lui revient. Comme les autres organisations affiliées, l'Office n'est pas plus en mesure que la Caisse de déterminer, avec un degré de fiabilité suffisant pour pouvoir la comptabiliser, la part qui lui revient des engagements au titre des prestations définies, des actifs du régime des pensions et des coûts connexes, si bien que l'Office a traité ce régime comme un régime à cotisations définies, conformément aux dispositions de la norme IPSAS 25 (Avantages du personnel). Les cotisations que l'Office a versées au régime durant l'année sont comptabilisées en charges dans l'état des résultats financiers.

2.45 Tous les membres du personnel recruté sur le plan régional cotisent à la Caisse de prévoyance du personnel recruté sur le plan régional, considérée comme un régime de retraite à cotisations définies au sens de la norme IPSAS 25.

2.46 En juillet 2016, le Conseil des normes comptables internationales pour le secteur public a publié la norme IPSAS 39 (Avantages du personnel), qui s'appliquera aux états financiers annuels portant sur une période commençant le 1<sup>er</sup> janvier 2018 ou après cette date, et, une fois adoptée, remplacera la norme IPSAS 25. L'Office applique actuellement la norme IPSAS 25, ainsi que cela est indiqué dans les notes 14 et 15 des états financiers. L'Office évalue actuellement les effets éventuels de l'adoption de la nouvelle norme.

#### **Provisions et passifs éventuels**

2.47 Des provisions sont constituées au titre de passifs et de charges futurs lorsque l'Office a contracté une obligation juridique ou implicite du fait d'un événement passé, qu'il est probable qu'il soit tenu de s'acquitter de cette obligation et qu'il est possible d'obtenir une estimation raisonnable du montant correspondant.

2.48 Les autres obligations importantes qui ne satisfont pas aux critères d'inscription au passif sont présentées dans les notes relatives aux états financiers comme des passifs éventuels lorsque leur existence ne pourra être confirmée que par la survenance ou la non-survenance d'un ou plusieurs événements futurs incertains qui sont partiellement indépendants de la volonté de l'Office.

#### **Intérêts créditeurs**

2.49 Les intérêts créditeurs sont comptabilisés dans les états de la période pendant laquelle ils sont perçus. Le montant des intérêts perçus sur les dépôts bancaires est de 0,631 million de dollars.

#### **Recouvrement des dépenses d'appui au programme**

2.50 En application des accords conclus avec les donateurs, l'Office recouvre un certain pourcentage des dépenses engagées dans le cadre de divers projets. Ce montant, qui correspond au recouvrement des frais généraux engagés par l'Office pour exécuter les projets en question, est comptabilisé comme produit.

#### **Comptabilité par fonds et information sectorielle**

2.51 Un fonds, entité comptable dont les comptes s'équilibrent, est créé pour comptabiliser des opérations menées dans un objectif précis. Les fonds sont constitués pour financer la mise en œuvre d'activités précises ou la réalisation d'objectifs déterminés, dans le respect de certaines règles, restrictions et limites. Établis selon le principe de la comptabilité par fonds, les états financiers indiquent, en fin de période, la situation globale de l'ensemble des fonds de l'Office. Les soldes des fonds représentent le montant cumulé des produits et charges résiduels.

2.52 Un secteur est une activité ou un groupe d'activités distincts dont il convient de présenter séparément l'information financière afin de pouvoir évaluer les résultats obtenus antérieurement par une organisation dans la concrétisation de ses objectifs et de décider de l'attribution future des ressources. L'Office répartit tous les projets, les opérations et les activités relatives aux fonds en cinq secteurs :

- Les activités financées au moyen de contributions non préaffectées, notamment les activités menées au titre du budget-programme;
- Les activités financées au moyen de contributions préaffectées, soit :

- Les activités soumises à restriction : des activités périodiques menées pour atteindre des objectifs clairement définis dans un délai donné et selon un budget déterminé. Il s'agit d'activités financées au moyen de contributions au budget ordinaire, en espèces comme en nature;
- Les appels d'urgence : des opérations d'urgence faisant l'objet d'une demande de financement externe, menées pour faire face à une crise brève ou à une crise humanitaire prolongée;
- Les projets : des activités menées pour améliorer ou compléter des programmes et systèmes afin de répondre aux besoins en matière d'équipement ou de développement;
- Le microfinancement : des activités consistant à octroyer des prêts aux ménages (crédits à la consommation et crédits immobiliers) et aux petits entrepreneurs en vue d'améliorer leur qualité de vie, de préserver les emplois, de réduire la pauvreté, d'autonomiser les femmes et de créer des possibilités de revenus pour les réfugiés de Palestine.

### Note 3

#### Comparaison des montants effectifs et des montants inscrits au budget

2.53 Le budget de l'exercice biennal 2016-2017 a été présenté à l'Assemblée générale, qui l'a examiné. L'allocation des ressources et l'ouverture des crédits ont ensuite été exécutées par délégation de pouvoir.

2.54 Le budget de l'exercice biennal est établi selon la méthode de la comptabilité de caisse modifiée tandis que les états des résultats financiers sont établis selon la méthode de la comptabilité d'exercice. Par conséquent, en application de la norme IPSAS 24 (Présentation de l'information budgétaire dans les états financiers), l'état V (état comparatif des montants inscrits au budget et des montants effectifs) est établi selon la même méthode de comptabilité que le budget approuvé, et il respecte le même classement et porte sur la même période.

2.55 L'état comparatif comprend les montants initial et définitif inscrits au budget, les dépenses effectives sur une base comparable et une explication des différences significatives entre les montants inscrits au budget et les montants effectifs.

2.56 La note 34 présente un rapprochement entre les montants effectifs présentés dans l'état comparatif des montants inscrits au budget et des montants effectifs inscrits dans l'état des flux de trésorerie nets provenant du fonctionnement, des activités de placement et des activités de financement, et indique séparément tous les écarts dus à des divergences dans des méthodes comptables ou à des différences dans la période couverte ou encore le périmètre des entités prises en compte.

### Note 4

#### Trésorerie et équivalents de trésorerie

4.1 La trésorerie est détenue essentiellement dans des comptes bancaires libellés en dollars des États-Unis. Elle est composée des éléments suivants :

(En milliers de dollars des États-Unis)

	31 décembre 2016	31 décembre 2015
Fonds en caisse	7 435	7 370
Fonds en banque	259 790	301 414
<b>Total</b>	<b>267 225</b>	<b>308 784</b>

4.2 Au 31 décembre 2016, l'Office ne détenait pas de fonds destinés à d'autres organismes des Nations Unies (il en détenait 0,102 million de dollars au 31 décembre 2015).

4.3 Au 31 décembre 2016, les soldes de la trésorerie et des équivalents de trésorerie détenus en banque l'étaient dans les monnaies indiquées ci-dessous. Les montants libellés dans ces monnaies ont été convertis au taux de change officiel de l'ONU en vigueur au 1<sup>er</sup> janvier 2017.

Monnaie	Solde au 31 décembre 2016			Solde au 31 décembre 2015		
	Montant dans la monnaie d'origine (milliers)	Taux de change officiel de l'ONU	Montant en milliers de dollars É.-U.	Montant dans la monnaie d'origine (milliers)	Taux de change officiel de l'ONU	Montant en milliers de dollars É.-U.
Dollar australien	20	1.389	14	0.61	1.37	0.445
Dollar canadien	153	1.354	113	150	1.385	108
Franc suisse	4 169	1.025	4 067	4 473	0.991	4 514
Couronne danoise	25 456	7.103	3 584	320	6.82	47
Livre égyptienne	89	18.068	5	194	7.83	25
Euro	55 287	0.956	57 832	26 556	0.914	29 055
Livre sterling	222	0.817	272	10 480	0.675	15 526
Dinar jordanien	21 509	0.708	30 380	19 712	0.708	27 842
Yen	362	116.68	3	1 104	120.45	9
Livre libanaise	6 600 962	1513.5	4 361	4 863 805	1 513.5	3 214
Nouveau sheqel israélien	4 514	3.846	1 174	12 299	3.883	3 167
Couronne norvégienne	10 217	8.672	1 178	389	8.688	45
Couronne suédoise	220	9.124	24	320 657	8.369	38 315
Livre syrienne	85 587	514.85	166	15 897	338	47
Dollar des États-Unis	156 617	1	156 617	179 501	1	179 501
<b>Total</b>			<b>259 790</b>			<b>301 414</b>

## Note 5

### Prêts à recouvrer

5.1 Il s'agit des prêts octroyés par le Département du microfinancement et par le Programme d'aide aux organismes de microfinancement, lesquels les financent à la fois par une première contribution de donateur (nouveaux prêts) et par des fonds de crédit renouvelables. Le Département du microfinancement est un département indépendant au sein de l'Office. Le Programme d'aide aux organismes de microfinancement est un sous-programme de la Division des services sociaux du Département des secours et des services sociaux de l'Office.

5.2 La composition des prêts, déduction faite de la dotation aux provisions pour créances douteuses, se présente comme suit, par échéance :

(En milliers de dollars des États-Unis)

	31 décembre 2016			31 décembre 2015		
	Département du microfinan- cement	Programme d'aide aux organismes de microfinan- cement	Total	Département du microfinan- cement	Programme d'aide aux organismes de microfinan- cement	Total
Prêts courants	23 707	1 366	25 073	21 352	1 333	22 685
Prêts non courants	2 886	1 102	3 988	2 471	937	3 408
<b>Total</b>	<b>26 593</b>	<b>2 468</b>	<b>29 061</b>	<b>23 823</b>	<b>2 270</b>	<b>26 093</b>

**Provision au titre des prêts**

5.3 Le montant de la dotation aux provisions pour créances douteuses a évolué comme suit :

(En milliers de dollars des États-Unis)

	2016			2015		
	Département du microfinan- cement	Programme d'aide aux organismes de microfinan- cement	Total	Département du microfinan- cement	Programme d'aide aux organismes de microfinan- cement	Total
Solde d'ouverture	(1 419)	2	(1 417)	(1 527)	(73)	(1 600)
Ajouts	(946)	(24)	(970)	(702)	(2)	(704)
À déduire : comptabilisations en pertes	913	13	926	810	77	887
<b>Solde de clôture</b>	<b>(1 452)</b>	<b>(9)</b>	<b>(1 461)</b>	<b>(1 419)</b>	<b>2</b>	<b>(1 417)</b>

*Dotation aux provisions pour pertes sur créances irrécouvrables*

5.4 Pour le Programme d'aide aux organismes de microfinancement, la provision pour créances douteuses est égale à 3 % de l'encours du portefeuille de prêts, dont sont exclus les prêts octroyés au personnel de l'Office, pour lesquels il n'est pas constitué de provision.

5.5 Pour le Département du microfinancement, la provision pour créances douteuses est déterminée en fonction d'un rapport sur le portefeuille des prêts à risque classés par échéance et s'applique au montant total de l'encours de chaque prêt. L'expérience et la connaissance du marché ont permis au Département de déterminer le montant de la provision à constituer au titre des débiteurs défaillants :

<i>Retard de paiement</i>	<i>Provision générale (pourcentage)</i>
Paiements à jour	1
De 1 à 30 jours	5
De 31 à 60 jours	10
De 61 à 90 jours	25

<i>Retard de paiement</i>	<i>Provision générale (pourcentage)</i>
De 91 à 120 jours	50
De 121 à 180 jours	75
De 181 à 360 jours	100

5.6 Depuis septembre 2012, une dépréciation spéciale est appliquée aux montants exigibles au titre de prêts en République arabe syrienne, afin de limiter les risques posés par le conflit armé. Les taux utilisés à la fin de 2015 et de 2016 pour le calcul de la provision pour dépréciation spéciale sont indiqués ci-dessous :

<i>Retard de paiement</i>	<i>Provision pour dépréciation spéciale (pourcentage)</i>
De 1 à 30 jours	95
De 31 à 60 jours	90
De 61 à 90 jours	75
De 91 à 120 jours	50
De 121 à 180 jours	25
De 181 à 360 jours	0

5.7 D'après les pourcentages indiqués ci-dessus, plus un débiteur est défaillant, plus la réserve à constituer est importante. Cette provision apparaîtra dans l'état des résultats financiers de l'année. Tous les mois, on procède à un ajustement en fonction de l'évolution de la provision. Au-delà de 360 jours d'arriérés de paiement, quand on dispose de preuves objectives de dépréciation et lorsque la provision a porté sur la totalité du prêt, on le comptabilise en pertes. Les critères utilisés pour démontrer objectivement la dépréciation peuvent être les suivants : signes d'importantes difficultés financières d'un emprunteur ou d'un groupe d'emprunteurs; non-remboursement ou cessation de remboursement des intérêts ou du capital; violation du contrat ou des conditions de prêt; détérioration de la valeur du bien affecté en garantie; probabilité que l'emprunteur dépose le bilan ou procède à une réorganisation financière; données observables annonçant une diminution mesurable des flux de trésorerie estimés, par exemple si la cessation de remboursement est associée à une évolution de l'arriéré ou de la situation économique. Le recouvrement des prêts comptabilisés en pertes restera du ressort du service de recouvrement du Département.

## **Note 6**

### **Contributions à recevoir**

6.1 Les contributions à recevoir sont les contributions annoncées, obligatoires, confirmées et restant à payer par les donateurs, lesquels ont 12 mois pour s'en acquitter. On trouvera ci-après la répartition des soldes des contributions qui restaient à régler en fin d'année, par catégories de donateur :

(En milliers de dollars des États-Unis)

	<i>31 décembre 2016</i>	<i>31 décembre 2015</i>
Sommes à recevoir de gouvernements	26 685	27 866
Sommes à recevoir d'organisations intergouvernementales	9 035	10 308

	31 décembre 2016	31 décembre 2015
Sommes à recevoir d'organisations non gouvernementales	12 988	4 552
Sommes à recevoir d'organismes des Nations Unies	5 654	2 046
À recevoir de donateurs particuliers	136	-
Provision pour contributions à recevoir	(3 236)	(5 133)
<b>Total des contributions à recevoir</b>	<b>51 262</b>	<b>39 639</b>

6.2 Il n'y a pas de contributions non courantes à recevoir 12 mois après le 31 décembre 2016 ou au-delà.

6.3 Les contributions à recevoir sont des contributions de donateurs portant sur chacun des cinq secteurs répertoriés. Les donateurs peuvent assortir leurs contributions de restrictions, notamment exiger que l'Office les utilise pour un projet, une activité ou un pays précis, dans un délai donné.

6.4 Les montants des contributions à recevoir indiqués ne tiennent pas compte de la dotation aux provisions pour diminution prévue du produit des contributions et créances douteuses.

6.5 Le montant de la dotation aux provisions pour créances douteuses a évolué comme suit :

(En milliers de dollars des États-Unis)

	31 décembre 2016	31 décembre 2015
Solde d'ouverture	(5 133)	(1 031)
Réduction/ajustement de la provision	3 816	3
Ajout au cours de la période	(1 920)	(4 275)
À déduire : comptabilisations en pertes	-	170
<b>Solde de clôture</b>	<b>(3 236)</b>	<b>(5 133)</b>

6.6 La dotation aux provisions pour créances douteuses est calculée en appliquant aux contributions restant à recevoir le barème suivant :

(En pourcentage)

<b>Gouvernements</b>		
	Moins de 2 ans	0
	De 2 ans à moins de 3 ans	50
	3 ans et plus	100

6.7 Au-delà de six ans, la demande de comptabilisation en pertes, accompagnée des justificatifs, doit être adressée au Directeur du Département de la gestion financière, qui l'approuvera une fois que toutes les mesures de recouvrement auront été épuisées. Le Commissaire général a délégué au Directeur du Département de la gestion financière son pouvoir de comptabiliser en pertes les montants inférieurs à 1 million de dollars. Les montants non recouvrables supérieurs à 1 million de dollars doivent être approuvés par le Commissaire général pour être passés par pertes et profits.

**Note 7**  
**Créances**

7.1 Les créances doivent être recouvrées dans les 12 mois. Elles comprennent :

(En milliers de dollars des États-Unis)

	<i>Note de référence</i>	<i>31 décembre 2016</i>	<i>31 décembre 2015</i>
TVA à recevoir	7.1.1	108 441	104 607
Créances diverses	7.1.2	12 476	12 548
À déduire : provisions	7.1.3	(97 355)	(83 386)
<b>Créances (déduction faite des provisions)</b>		<b>23 562</b>	<b>33 769</b>

**TVA à recevoir**

7.1.1 La TVA à recevoir représente les sommes à recevoir des gouvernements au titre de la TVA que l'Office a réglée et peut se faire rembourser. La composition de la TVA à recevoir est la suivante :

(En milliers de dollars des États-Unis)

	<i>31 décembre 2016</i>	<i>31 décembre 2015</i>
Sommes à recevoir de l'Autorité palestinienne au titre de la TVA	100 628	100 594
Sommes à recevoir du Gouvernement israélien au titre de la TVA	6 962	3 467
Sommes à recevoir du Gouvernement libanais au titre de la TVA	851	546
<b>Total</b>	<b>108 441</b>	<b>104 607</b>

**Créances diverses**

7.1.2 La composition des créances diverses est la suivante :

(En milliers de dollars des États-Unis)

	<i>31 décembre 2016</i>	<i>31 décembre 2015</i>
Créances accessoires	6 527	6 909
Comptes personnels de fonctionnaires	5 828	3 166
Montants remboursables au titre des services publics de distribution	121	125
Sommes dues au titre de la Caisse de prévoyance du personnel recruté sur le plan régional <sup>a</sup>	–	2 348
<b>Total</b>	<b>12 476</b>	<b>12 548</b>

<sup>a</sup> Voir la note 14A.1.

7.1.3 Provisions et comptabilisation en pertes

(En milliers de dollars des États-Unis)

	31 décembre 2016				31 décembre 2015			
	Taxe sur la valeur ajoutée	Créances	Département du micro-financement	Total	Taxe sur la valeur ajoutée	Créances	Département du micro-financement	Total
Solde d'ouverture	(82 490)	(839)	(57)	<b>(83 386)</b>	(64 163)	(803)	(57)	<b>(65 023)</b>
Ajouts	(13 945)	(15)	(9)	<b>(13 969)</b>	(18 327)	(37)	–	<b>(18 364)</b>
À déduire :								
Comptabilisations en pertes	–	–	–	–	–	1	–	<b>1</b>
<b>Solde de clôture</b>	<b>(96 436)</b>	<b>(854)</b>	<b>(66)</b>	<b>(97 355)</b>	<b>(82 490)</b>	<b>(839)</b>	<b>(57)</b>	<b>(83 386)</b>

7.2 Les provisions constituées au titre de la TVA à recevoir et des créances diverses sont des montants estimatifs calculés à partir de l'analyse chronologique des montants restant à recevoir à la date d'arrêt des comptes. Leurs montants sont calculés en fonction de l'expérience antérieure et de la probabilité de parvenir à recouvrer les montants dus dans les délais indiqués ci-dessous.

(En pourcentage)

<b>TVA à recevoir</b>	Moins de 2 ans	0
	De 2 ans à moins de 3 ans	50
	3 ans et plus	100
<b>Créances diverses</b>	1 an et plus	100

7.3 Au-delà de six ans pour la TVA à recevoir et de trois ans pour les créances diverses, la demande de comptabilisation en pertes, accompagnée des justificatifs, doit être adressée au Directeur du Département de la gestion financière, qui l'approuvera une fois que toutes les mesures de recouvrement auront été épuisées. Dans certains cas, les mesures de recouvrement se poursuivent au-delà des échéances indiquées ci-dessus.

7.4 En 2016, le montant des dotations aux provisions pour créances douteuses (note 7.1.3) a connu une augmentation nette de 13,970 millions de dollars.

**Note 8**

**Autres éléments d'actif**

8.1 Les charges payées d'avance et les avances aux fournisseurs constituent d'autres éléments d'actif. Elles s'élevaient à 3,092 millions de dollars au 31 décembre 2016 et à 4,246 millions de dollars au 31 décembre 2015. Ces montants englobent les charges payées d'avance au personnel, qui s'élevaient à 0,142 million de dollars au 31 décembre 2016 et à 0,269 million de dollars au 31 décembre 2015.

8.2 La composition des charges payées d'avance et des avances aux fournisseurs au 31 décembre 2016 est détaillée dans le tableau ci-dessous. La totalité du montant des actifs non courants correspond aux avances aux fournisseurs.

(En milliers de dollars des États-Unis)

	31 décembre 2016	31 décembre 2015
<b>Actifs courants</b>		
Avances aux fournisseurs	2 808	3 789
Charges payées d'avance au personnel	142	269
<b>Total des actifs courants</b>	<b>2 950</b>	<b>4 058</b>
<b>Actifs non courants</b>		
Avances aux fournisseurs	142	188
<b>Total</b>	<b>3 092</b>	<b>4 246</b>

## Note 9 Stocks

9.1 La composition des stocks est la suivante :

(En milliers de dollars des États-Unis)

Type	31 décembre 2016	31 décembre 2015
Entrepôt	33 276	45 015
Pharmacie ou dispensaire	17 375	17 565
En transit	370	4 410
Unité de production	113	162
Abris en cours de construction	10 653	23 293
Installations d'autres organismes	10 973	11 463
<b>Total</b>	<b>76 760</b>	<b>101 908</b>

9.2 Les stocks en entrepôt se répartissent en quatre grandes catégories d'articles qui sont distribués aux réfugiés ou utilisés pour leur fournir des services : fournitures médicales, fournitures générales, nourriture et transport motorisé.

9.3 Les stocks en transit sont des matériaux qui n'ont pas encore été reçus en entrepôt mais dont les risques et avantages associés ont été transférés à l'Office. Grâce à la mise en service du nouveau progiciel de gestion intégré, ces articles sont suivis et enregistrés dans les entrepôts virtuels. Les marchandises reçues et enregistrées dans les entrepôts virtuels sont enregistrées comme stock. Celles dont les reçus n'ont pas été enregistrés sont considérées comme en transit.

9.4 Les stocks de pharmacie ou de dispensaire sont des fournitures médicales sorties des entrepôts et conservées dans les pharmacies et dispensaires respectifs des cinq secteurs.

9.5 Les stocks de l'unité de production se trouvent dans le centre de broderie de l'Office, à Gaza, qui fonctionne de manière autonome. Le centre applique en effet ses propres règles en matière de contrôle de la gestion et d'évaluation des résultats. Les stocks de cette unité de production sont inscrits à l'actif, au coût d'acquisition, dans les états financiers.

9.6 La composition des stocks de l'unité de production est la suivante :

(En milliers de dollars des États-Unis)

	<i>31 décembre 2016</i>	<i>31 décembre 2015</i>
Matières premières	49	67
Produits en cours de fabrication	3	2
Produits finis	61	93
<b>Total</b>	<b>113</b>	<b>162</b>

9.7 En 2016, l'ajustement des stocks s'est chiffré à 0,100 million de dollars (contre une dépréciation de 0,025 million de dollars en 2015).

9.8 Conformément à la norme IPSAS 12, les stocks ont été ajustés pour tenir compte de la valeur nette de réalisation sur la base du coût de remplacement. Un montant de 1,983 million de dollars a été inclus dans le coût des fournitures et consommables (contre 2,639 millions de dollars en 2015), et reporté à la note 28 en conséquence.

## **Note 10**

### **Instruments financiers dérivés**

#### **Nature des instruments financiers**

10.1 On trouvera dans la note 2 des précisions concernant les principales conventions et méthodes comptables adoptées, les critères sur lesquels reposent la comptabilisation, la base d'évaluation et la méthode de comptabilisation des gains et des pertes dans chaque catégorie d'actifs et de passifs financiers.

10.2 Les instruments financiers de l'Office comprennent des contributions à recevoir en espèces, des prêts accordés dans le cadre du programme de crédits du Département du microfinancement, des créances diverses, des fonds en banque, des contrats à terme de gré à gré et des dettes.

### **Instruments financiers dérivés**

10.3.1 Tous les contrats à terme de gré à gré en cours ont été réévalués au 31 décembre 2016; les répercussions de la réévaluation sur la situation et les résultats financiers sont présentées dans le tableau ci-dessous.

(En milliers de dollars des États-Unis)

	<i>31 décembre 2016</i>	<i>31 décembre 2015</i>
Plus-value réalisée	10 747	17 925
(Moins-value réalisée)	(1 913)	(6 521)
<b>Total des plus-values réalisées</b>	<b>8 834</b>	<b>11 404</b>
Plus-value latente (actif)	56	7 658
Moins-value latente (passif)	(7)	(1 085)

10.3.2 Tous les contrats en cours au 31 décembre 2015 sont arrivés à échéance en 2016. L'Office a conclu plusieurs contrats à terme de gré à gré en 2016, dont certains sont arrivés à échéance au cours de la même année, ce qui s'est traduit par

la réalisation d'une plus-value nette de 8,83 millions de dollars, inscrite en tant que gains sur instruments financiers dérivés à la rubrique « produits divers » de l'état des résultats financiers.

10.3.3 Les contrats conclus en 2016 et toujours en cours au 31 décembre 2016 ont été réévalués au taux du marché. Les contrats dont la réévaluation s'est soldée par une moins-value d'un montant de 0,007 million de dollars sont inscrits dans l'état de la situation financière à la rubrique des « passifs de produits financiers dérivés ».

10.3.4 La réévaluation de certains contrats en cours s'est soldée par une plus-value de 0,0056 million de dollars, inscrite en tant qu'actif financier dérivé à la rubrique « actifs courants » dans l'état de la situation financière.

### **Risque de crédit**

10.4 L'Office a un risque de crédit limité parce que ses donateurs sont généralement d'une grande solvabilité. Les contributions qu'il doit recevoir proviennent essentiellement de nations souveraines. La note 6 donne le détail des contributions à recevoir, y compris la dotation aux provisions pour réduction du produit des contributions.

10.5 Le risque de crédit le plus élevé provient des prêts octroyés par le Département du microfinancement. Pour maîtriser ce risque, le Département :

- Fixe des plafonds pour limiter le montant des crédits directs pour chaque produit en fonction du flux de trésorerie de chaque client;
- Propose une gamme de produits à différents secteurs afin de répartir les crédits et de limiter la concentration;
- Élabore des politiques de crédit par produit qui régissent les garanties et les critères à remplir pour respecter les dispositions réglementaires de chaque juridiction;
- Crée un système d'autorisations pour l'approbation et le renouvellement des crédits;
- Étudie et évalue le risque qui existe au-delà des limites fixées avant que des crédits ne soient octroyés aux clients. Le renouvellement des crédits est soumis à la même procédure;
- Élabore et tient à jour un système d'évaluation du risque afin de classer le niveau de risque de tel ou tel crédit en fonction de la date à laquelle les provisions pour dépréciation sont nécessaires;
- Conseille et forme le personnel pour l'aider à promouvoir les bonnes pratiques de gestion du risque de crédit.

10.6 L'Office confie ses avoirs à diverses banques, s'exposant ainsi au risque qu'une banque faillisse à son obligation envers lui. Toutefois, toutes ses sommes importantes sont déposées dans des banques bien notées sur le plan du crédit.

10.7 Il ne semble pas y avoir de risque que ses autres créances ne puissent pas être réglées lorsqu'elles arriveront à échéance.

### **Risque de taux d'intérêt**

10.8 L'Office dépose ses fonds sur des comptes à taux d'intérêt fixes à court terme, qui par nature ne présentent pas de risque élevé.

### Risque de change

10.9 L'Office reçoit des contributions de donateurs en monnaies autres que le dollar des États-Unis, monnaie principale des dépenses. En 2016, 38 % des contributions au budget-programme étaient libellées en dollars et 62 % dans d'autres monnaies. Les prêts accordés par le Département du microfinancement sont libellés dans des monnaies différentes selon le secteur d'activité de l'Office : en dollars des États-Unis dans la bande de Gaza, en dinars jordaniens en Jordanie et en Cisjordanie et en livres syriennes en République arabe syrienne.

10.10 Par ailleurs, certaines dépenses des bureaux de secteur sont effectuées dans des monnaies autres que le dollar des États-Unis. L'Office est donc exposé au risque qui découle des fluctuations des taux de change. C'est pourquoi il utilise des contrats à terme de gré à gré en devises pour limiter le risque de change inhérent aux contributions des donateurs.

10.11 Pour protéger ses actifs et sa trésorerie contre les fluctuations monétaires défavorables, l'Office gère les risques avec prudence et recourt à des opérations de couverture pour réduire au minimum les risques de change. À cette fin, il conclut des contrats à terme de gré à gré pour éliminer le risque d'une hausse de la valeur du dollar et s'assurer des recettes d'un montant connu. Il conclut également des contrats de ce type afin de réduire autant que possible le risque d'une fluctuation des coûts liés à un ajustement de change pour le personnel recruté sur le plan régional en Cisjordanie et dans la bande de Gaza.

10.12 Au 31 décembre 2016, 60 % des avoirs en banque de l'Office étaient libellés en dollars, 14 % dans des monnaies locales utilisées par les bureaux de secteur pour financer leur fonctionnement, et le reste dans d'autres monnaies. La répartition détaillée des avoirs en banque libellés dans des monnaies autres que le dollar est présentée dans la note 4.

### Note 11

#### Immobilisations corporelles

11.1.1 Le tableau ci-dessous présente un récapitulatif des immobilisations corporelles au 31 décembre 2016.

(En milliers de dollars des États-Unis)

Description	2016								2015	
	Terrains	Bâtiments	Améliorations locatives	Mobilier et agencements	Matériel informatique et de bureau	Véhicules	Travaux de construction en cours	Actifs non mis en service	Total	Total
<b>Coût</b>										
Au 1 <sup>er</sup> janvier	16 250	477 699	583	490	39 927	41 793	41 311	455	618 508	581 451
+ Ajouts	–	45 629	28	1 433	7 809	5 399	(3 686)	(290)	56 323	43 343
(-) Cessions et ajustements <sup>a</sup>	–	2 211	–	1	1 974	2 821	–	144	7 151	6 287
<b>Solde au 31 décembre (A)</b>	<b>16 250</b>	<b>521 117</b>	<b>611</b>	<b>1 922</b>	<b>45 762</b>	<b>44 371</b>	<b>37 626</b>	<b>21</b>	<b>667 678</b>	<b>618 508</b>
<b>Amortissements</b>										
Solde au 1 <sup>er</sup> janvier	–	96 744	524	324	29 501	23 472	–	–	150 565	128 128
+ Amortissements	–	18 583	32	83	4 141	2 843	–	–	25 682	25 164
(-) Amortissements sur cessions et ajustements <sup>a</sup>	–	899	–	1	1 768	2 280	–	–	4 948	2 728
<b>Solde au 31 décembre (B)</b>		<b>114 428</b>	<b>556</b>	<b>406</b>	<b>31 874</b>	<b>24 035</b>	<b>–</b>	<b>–</b>	<b>171 299</b>	<b>150 565</b>
<b>Dépréciations</b>										
Solde au 1 <sup>er</sup> janvier	–	3 079	–	–	1	85	–	–	3 165	3 338
+ Dépréciations	–	641	–	–	–	10	–	–	651	104
(-) Reprise de dépréciation et dépréciations sur cessions	–	158	–	–	–	10	–	–	168	277
<b>Solde au 31 décembre (C)</b>	<b>–</b>	<b>3 562</b>	<b>–</b>	<b>–</b>	<b>1</b>	<b>85</b>	<b>–</b>	<b>–</b>	<b>3 648</b>	<b>3 165</b>
<b>Valeur comptable nette au 31 décembre (A) - (B) - (C)</b>	<b>16 250</b>	<b>403 127</b>	<b>55</b>	<b>1 516</b>	<b>13 888</b>	<b>20 250</b>	<b>37 626</b>	<b>21</b>	<b>492 732</b>	<b>464 778</b>

<sup>a</sup> Voir note 11.1.2.

A/72/5/Add.4

11.1.2 La valeur nette des actifs cédés s'élève à 2,187 millions de dollars répartis comme suit :

(En milliers de dollars des États-Unis)

	2016	2015
Valeur initiale des actifs cédés	7 151	6 287
Amortissements cumulés	(4 948)	(2 728)
Dépréciations cumulées	(16)	(295)
<b>Valeur des actifs cédés (note 11.1.1)</b>	<b>2 187</b>	<b>3 264</b>

Les produits de la vente d'éléments d'actif et les gains et pertes sur cession sont indiqués ci-après :

(En milliers de dollars des États-Unis)

	2016	2015
Pertes sur cession	2 181	3 261
Gains sur cession	(37)	(5)
Produit de la vente d'actifs	43	8
<b>Valeur nette des cessions et ajustements (note 11.1.1)</b>	<b>2 187</b>	<b>3 264</b>

11.2 Outre les actifs productifs de revenus, d'une valeur de 492,713 millions de dollars, l'Office continue d'utiliser des actifs entièrement amortis d'une valeur comptable brute de 40,424 millions de dollars.

## Note 12

### Immobilisations incorporelles

12.1 Le tableau ci-après présente un récapitulatif des immobilisations incorporelles :

(En milliers de dollars des États-Unis)

Description	2016					2015	
	Logiciels acquis séparément	Logiciels développés en interne	Licences et droits	Droits d'auteur	Production en cours	Total	Total
<b>Coût</b>							
Au 1 <sup>er</sup> janvier	3 085	38 185	–	–	502	41 772	31 236
+ Ajouts en 2016	286	58	–	–	(320)	24	10 527
(-)/+ Cessions et ajustements	(9)	–	–	–	–	(9)	9
Réévaluation	–	–	–	–	–	–	–
<b>Solde au 31 décembre (A)</b>	<b>3 362</b>	<b>38 243</b>	<b>–</b>	<b>–</b>	<b>182</b>	<b>41 786</b>	<b>41 772</b>
<b>Amortissements et dépréciations</b>							
Solde au 1 <sup>er</sup> janvier	764	4 481	–	–	–	5 245	76
Amortissements	1 047	6 364	–	–	–	7 411	5 160

Description	2016					2015	
	Logiciels acquis séparément	Logiciels développés en interne	Licences et droits	Droits d'auteur	Production en cours	Total	Total
(-)/+ Amortissements sur cessions et ajustements	(9)	–	–	–	–	(9)	9
Dépréciations	–	–	–	–	–	–	–
(-) Reprise de dépréciations	–	–	–	–	–	–	–
<b>Solde au 31 décembre (B)</b>	<b>1 802</b>	<b>10 845</b>	–	–	–	<b>12 647</b>	<b>5 245</b>
<b>Valeur comptable nette au 31 décembre (A) - (B)</b>	<b>1 559</b>	<b>27 398</b>	–	–	<b>182</b>	<b>29 139</b>	<b>36 526</b>

### Note 13

#### Dettes et charges à payer

13.1 Les dettes sont constituées des éléments suivants :

(En milliers de dollars des États-Unis)

	Note	Au 31 décembre 2016	Au 31 décembre 2015
Sommes dues aux fournisseurs	13.1.1	33 226	26 480
Charges à payer	13.1.2	29 407	33 514
Dettes diverses	13.1.3	5 919	7 299
Provisions diverses	13.1.4	1 419	–
Dettes non courantes	13.1.5	9 875	9 875
Sommes dues à la Caisse de prévoyance du personnel recruté sur le plan régional	14A.1	267	–
<b>Total</b>		<b>80 113</b>	<b>77 168</b>

Les dettes sont ventilées comme suit :

(En milliers de dollars des États-Unis)

	Au 31 décembre 2016	Au 31 décembre 2015
Dettes courantes	70 238	67 293
Dettes non courantes	9 875	9 875
<b>Total</b>	<b>80 113</b>	<b>77 168</b>

#### Sommes dues aux fournisseurs

13.1.1 Ce poste représente les montants à payer aux fournisseurs pour les biens et services reçus.

**Charges à payer**

13.1.2 Les charges à payer se composent comme suit :

(En milliers de dollars des États-Unis)

	<i>Au 31 décembre 2016</i>	<i>Au 31 décembre 2015</i>
Services collectifs de distribution et autres services	25 397	26 587
Assurance maladie de groupe pour le personnel recruté sur le plan régional	1 702	1 007
Traitements, salaires et autres charges	152	121
Autres charges liées aux traitements	1 510	3 665
Dettes (reclassement du solde des créances accordées au personnel)	646	2 134
<b>Total</b>	<b>29 407</b>	<b>33 514</b>

**Dettes diverses**

13.1.3 Les dettes diverses sont constituées des éléments suivants :

(En milliers de dollars des États-Unis)

	<i>Au 31 décembre 2016</i>	<i>Au 31 décembre 2015</i>
Dépôts reçus	109	172
Approvisionnement en eau – Cisjordanie (Autorité palestinienne)	242	173
Fonds détenus au nom d'autres entités des Nations Unies	–	101
Intérêts débiteurs relatifs à des projets	1 309	1 212
Dettes accessoires	1 738	1 032
Prestations dues au personnel	2 490	2 466
Produits des loyers de la cantine constatés d'avance	31	2 143
<b>Total</b>	<b>5 919</b>	<b>7 299</b>

**Provisions diverses**

13.1.4 Ce poste comprend les provisions qui permettront à l'Office de solder divers éléments de passif éventuel susceptibles d'apparaître, en rapport notamment avec les procédures arbitrales en cours.

**Dettes non courantes**

13.1.5 Les dettes non courantes se composent des éléments suivants :

(En milliers de dollars des États-Unis)

	<i>Au 31 décembre 2016</i>	<i>Au 31 décembre 2015</i>
Fonds d'affectation spéciale PalFund du Fonds de l'OPEP pour le développement international et du Département du microfinancement	9 875	9 875
<b>Total</b>	<b>9 875</b>	<b>9 875</b>

## Note 14

### Pensions du personnel

#### 14A

#### Caisse de prévoyance du personnel recruté sur le plan régional

14A.1 La Caisse de prévoyance du personnel recruté sur le plan régional, créée en application de l'article XIII du Règlement financier de l'Office, est un régime de retraite auquel adhèrent tous les membres du personnel recrutés sur le plan régional et dont les droits sont acquis à partir de six mois de service. Il a été traité par l'Office comme un régime à cotisations définies, conformément aux dispositions de de la norme IPSAS 25. Les cotisations que l'Office a versées au régime durant l'année sont comptabilisées en charges dans l'état des résultats financiers. Les soldes des comptes de la Caisse de prévoyance arrêtés au 31 décembre 2016 et au 31 décembre 2015 sont indiqués ci-après.

(En milliers de dollars des États-Unis)

	<i>Au 31 décembre 2016</i>	<i>Au 31 décembre 2015</i>
Solde d'ouverture	(2 348)	3 995
Cotisations des adhérents et remboursements de retraits	52 672	48 487
Cotisations de l'Office	57 449	55 611
Retraits	(66 905)	(44 808)
Prêts consentis au personnel	(39 072)	(31 833)
Commissions sur les prêts	156	129
Compte courant	(1 685)	(33 929)
<b>Total</b>	<b>267</b>	<b>(2 348)</b>

#### 14B

#### Caisse commune des pensions du personnel des Nations Unies : personnel recruté sur le plan international

14B.1 Les Statuts de la Caisse commune des pensions du personnel des Nations Unies stipulent que le Comité mixte doit faire procéder une fois tous les trois ans au moins à une évaluation actuarielle de la Caisse par l'Actuaire-conseil. Le Comité mixte a pour pratique de faire procéder à une évaluation tous les deux ans selon la méthode actuarielle des groupes avec entrants. Cette évaluation a essentiellement pour but de déterminer si les actifs de la Caisse à la date de l'évaluation et le montant estimatif de ses actifs futurs lui permettront de faire face à ses engagements.

14B.2 L'Office est tenu de verser des cotisations à la Caisse, au taux fixé par l'Assemblée générale des Nations Unies (qui est actuellement de 7,9 % de la rémunération considérée aux fins de la pension pour les participants et de 15,8 % pour l'organisation). En application de l'article 26 des Statuts de la Caisse, il doit également lui verser sa part du montant qui pourrait être nécessaire pour combler un déficit actuariel. Les sommes correspondantes ne sont versées à la Caisse que si l'Assemblée générale invoque les dispositions de l'article 26, une fois qu'il a été déterminé sur la base d'une estimation du bilan actuariel de la Caisse à la date de l'évaluation, que des versements doivent être effectués. Chaque organisation affiliée contribue alors au prorata des cotisations qu'elle a versées pendant les trois années précédant l'évaluation actuarielle.

14B.3 L'évaluation actuarielle arrêtée au 31 décembre 2013 a fait apparaître un déficit actuariel égal à 0,72 % (contre un déficit de 1,87 % dans l'évaluation de 2011) de la masse des rémunérations considérées aux fins de la pension, ce qui signifie que le taux de cotisation théoriquement requis pour assurer l'équilibre actuariel à cette date était de 24,42 %, alors que le taux de cotisation effectif était de 23,7 %. La prochaine évaluation actuarielle sera arrêtée au 31 décembre 2017. Ses résultats sont attendus plus tard dans l'année.

14B.4 Au 31 décembre 2013, le taux de couverture des engagements, sous réserve d'un ajustement des pensions, était de 127,5 % (contre 130,0 % dans l'évaluation de 2011). Calculé par application des modalités actuelles d'ajustement des pensions, il s'établissait à 91,2 % (contre 86,2 % dans l'évaluation de 2011).

14B.5 Ayant examiné l'équilibre actuariel de la Caisse, l'Actuaire-conseil a conclu qu'il n'était pas nécessaire, au 31 décembre 2015, d'effectuer les versements prévus en cas de déficit à l'article 26 des Statuts de la Caisse, car la valeur actuarielle des actifs était supérieure à celle de la totalité des obligations de la Caisse. Qui plus est, la valeur de marché des actifs dépassait également la valeur actuarielle de tous les engagements à la date de l'évaluation. Au moment de l'établissement du présent rapport, l'Assemblée générale n'avait pas invoqué les dispositions de l'article 26.

14B.6 Les cotisations que l'Office a versées à la Caisse en 2016 s'élevaient à 8 millions de dollars (contre 8,160 millions de dollars en 2015). Le montant total des cotisations prévu pour 2017 s'élève à 8,13 million de dollars.

14B.7 Le Comité des commissaires aux comptes de l'Organisation des Nations Unies vérifie chaque année les comptes de la Caisse et en rend compte au Comité mixte. Celle-ci publie des rapports trimestriels sur ses investissements qui peuvent être consultés sur son site Web ([www.unjspf.org/fr/](http://www.unjspf.org/fr/)).

## **Note 15**

### **Prestations dues à la cessation de service**

15.1 L'Office classe les avantages du personnel en plusieurs catégories :

- Les avantages à court terme intégralement exigibles dans les 12 mois qui suivent la fin de la période comptable au cours de laquelle les employés ont rendu les services considérés;
- Les avantages postérieurs à l'emploi;
- Les autres avantages à long terme;
- Les indemnités de fin de contrat de travail.

(En milliers de dollars des États-Unis)

	<i>Au 31 décembre 2016</i>	<i>Au 31 décembre 2015</i>
Avantages courants	77 324	77 350
Avantages non courants	668 536	620 087
<b>Total</b>	<b>745 860</b>	<b>697 436</b>

(En milliers de dollars des États-Unis)

	<i>Au 31 décembre 2016</i>	<i>Au 31 décembre 2015</i>
Jours de congé annuel non pris par le personnel recruté sur le plan régional (convertis en numéraire)	39 191	43 617
Prestations dues à la cessation de service du personnel recruté sur le plan régional	703 259	650 035
Avantages à court terme qui ne sont pas financés au moyen du budget ordinaire de l'ONU pour le personnel recruté sur le plan international	2 243	2 649
Avantages à long terme qui ne sont pas financés au moyen du budget ordinaire de l'ONU pour le personnel recruté sur le plan international	1 167	1 135
<b>Total</b>	<b>745 860</b>	<b>697 436</b>

#### **Avantages à court terme du personnel recruté sur le plan régional**

15.2 Les avantages à court terme correspondent aux congés annuels du personnel recruté sur le plan régional. Le montant des prestations dues à ce titre est calculé à partir du relevé des jours de congé accumulés au 31 décembre 2016 qui figure dans le module ressources humaines. Au 31 décembre 2016, il s'élevait à 39,191 millions de dollars (contre 43,617 millions de dollars au 31 décembre 2015).

#### **Prestations dues à la cessation de service du personnel recruté sur le plan régional**

15.3 Les prestations dues à la cessation de service sont déterminées par des actuaires professionnels ou calculées par l'Office à partir des données relatives au personnel et des paiements effectués par le passé. Au 31 décembre 2016, leur montant total était de 703,259 millions de dollars (contre 650,035 millions de dollars au 31 décembre 2015). Aucune provision n'est constituée pour ces prestations, mais l'Office alloue chaque année à ce titre des fonds d'un montant équivalent aux décaissements effectués pour l'année en question.

15.4 Conformément aux dispositions de la norme IPSAS 25, l'actuaire a utilisé la méthode des unités de crédit projetées pour évaluer les engagements liés au régime des avantages accordés au personnel. Cette méthode consiste à calculer la valeur estimative d'un droit accumulé pour chacune des prestations qui seront acquises par l'ensemble des personnes actives affiliées au régime. À cette fin, on utilise la formule prévue par le régime pour l'accumulation des droits et l'ancienneté du fonctionnaire à la date de départ, en se basant sur la rémunération que celui-ci percevrait à la date supposée de son départ à la retraite. Le montant des engagements correspond à la valeur actuarielle à la date de l'évaluation des droits accumulés de l'ensemble des membres du personnel en activité.

### Pensions normales et pensions de retraite anticipée

15.5 Conformément à la disposition 109.2 du Règlement du personnel de l'Office applicable aux fonctionnaires recrutés sur le plan régional, ces derniers perçoivent des prestations dues à la cessation de service sous la forme d'une pension normale ou d'une pension de retraite anticipée. Le montant de cette pension est calculé selon la méthode actuarielle prescrite par les normes IPSAS, sur la base des critères et hypothèses ci-après : a) tous les fonctionnaires recrutés sur le plan régional, y compris le personnel à temps partiel mais pas les employés en contrat à durée déterminée, ont droit à ces prestations s'ils justifient d'une ancienneté de minimum 10 ans, et l'âge normal de départ à la retraite est compris entre 60 et 62 ans; b) l'âge normal de départ à la retraite est de 60 ans si le recrutement est antérieur au 1<sup>er</sup> janvier 2014, et de 62 ans s'il a eu lieu à cette date ou ultérieurement; pour bénéficier de cette prestation, il faut avoir atteint l'âge de départ à la retraite et justifier d'une ancienneté égale ou supérieure à 10 ans; c) les fonctionnaires âgés de 60 ans peuvent choisir de reporter leur départ à la retraite à 62 ans (on estime que 25 % des membres du personnel choisiront de partir à la retraite à 60 ans); d) le montant de la pension correspond au traitement de base multiplié par 11 % et par le nombre d'années de service au 1<sup>er</sup> janvier 2015, additionné du traitement de base multiplié par 12 % et par le nombre d'années de service après le 1<sup>er</sup> janvier 2015; e) la période de service est censée prendre fin au terme du dernier mois de service complet; f) le traitement de base s'entend hors indemnités et primes. Toutefois, en Cisjordanie, en Jordanie, au Liban et en République arabe syrienne, le traitement de base est ajusté pour tenir compte des fluctuations de la monnaie locale (ou, dans le cas de la Cisjordanie, du dinar jordanien) vis-à-vis du dollar des États-Unis.

15.6 Les prestations dues à la cessation de service sont également versées en cas de retraite anticipée volontaire, à laquelle peuvent prétendre les fonctionnaires qui remplissent une des conditions suivantes, en ordre décroissant, dans les limites d'un budget annuel fixé par l'Office : a) être âgé de 50 à 59 ans et justifier d'au moins 10 années de service; b) être âgé de 60 ans ou plus et justifier d'au moins 10 années de service pour les membres du personnel dont la période de service a été prolongée, conformément à leur demande, au-delà de l'âge officiel de départ à la retraite; c) justifier d'au moins 25 années de service; d) être âgé de 45 à 49 ans et justifier d'au moins 10 années de service; e) justifier de 20 à 24 années de service.

### Cessation de service dans l'intérêt de l'Office

15.7 Conformément à la disposition 109.9 du Règlement du personnel de l'Office applicable aux fonctionnaires recrutés sur le plan régional, ces derniers perçoivent des prestations dues à la cessation de service si celle-ci intervient en application de la disposition 109.1 dudit règlement et est dictée par les intérêts de l'Office, sur la base des critères suivants : a) le fonctionnaire doit compter au moins un an d'ancienneté; b) la prestation accordée au fonctionnaire est déterminée au moyen d'une des deux formules indiquées ci-après, le montant et les modalités du versement variant selon le nombre d'années de service et l'âge de l'intéressé :

<i>Années de service continu hors du pays d'origine</i>	<i>Nombre de mois de traitement de base</i>
0	0
1	1
2	1
3	2
4	3
5	4

<i>Années de service continu hors du pays d'origine</i>	<i>Nombre de mois de traitement de base</i>
6	5
7	6
8	7
9 ou plus	8

<i>Âge</i>	<i>Nombre de mois de traitement de base</i>
46	8,25
47	8,50
48	8,75
49	9,00
50	9,25
51	9,50
52	9,75
53	10,00
54	10,25
55	10,50

c) la prestation n'est pas due si la cessation de service se fait à l'initiative du fonctionnaire (par exemple dans le cas d'une démission); d) la période de service est censée prendre fin au terme du dernier mois de service complet; e) le traitement de base s'entend hors indemnités et primes. Toutefois, en Cisjordanie, en Jordanie et au Liban, le traitement de base est ajusté pour tenir compte des fluctuations de la monnaie locale (ou, dans le cas de la Cisjordanie, du dinar jordanien) vis-à-vis du dollar des États-Unis.

### **Capital-décès**

15.8 Une indemnisation est accordée en cas de décès d'un fonctionnaire recruté sur le plan régional, conformément à la disposition 109.8 du Règlement du personnel de l'Office. Dans le cas où la cessation de service résulte du décès du fonctionnaire, l'Office verse un capital-décès au(x) bénéficiaire(s) que celui-ci a désigné(s). Ce capital-décès est calculé de l'une des deux façons suivantes, le montant le plus élevé étant retenu : a) 11 % du traitement annuel perçu par le fonctionnaire à la date du décès, ajustement au coût de la vie (positif ou négatif) compris, pour chaque année de service ouvrant droit à prestations au 1<sup>er</sup> janvier 2015 et 12 % pour chaque année après le 1<sup>er</sup> janvier 2015, plus une indemnité égale à 50 % du traitement annuel perçu par le fonctionnaire à la date du décès, ajustement au coût de la vie (positif ou négatif) compris; b) 200 % du traitement annuel perçu par le fonctionnaire à la date du décès, ajustement au coût de la vie (positif ou négatif) compris.

### **Pension d'invalidité**

15.9 Conformément à la disposition 109.7 du Règlement du personnel de l'Office applicable aux fonctionnaires recrutés sur le plan régional, ceux-ci perçoivent des prestations dans le cas où la cessation de service est due au fait que, pour des raisons de santé, ils se retrouvent dans l'incapacité de continuer de travailler pour l'Office. Si cette incapacité est survenue le 1<sup>er</sup> septembre 1987 ou après, et sous réserve des dispositions des paragraphes 3 à 6 de la disposition susmentionnée, l'intéressé a droit à une pension d'invalidité calculée de l'une des deux façons

suivantes, le montant le plus élevé étant retenu : a) 11 % du traitement annuel perçu par le fonctionnaire à la date de la cessation de service, ajustement au coût de la vie (positif ou négatif) compris, pour chaque année de service ouvrant droit à prestations au 1<sup>er</sup> janvier 2015 et 12 % pour chaque année après le 1<sup>er</sup> janvier 2015; b) 200 % du traitement annuel perçu par le fonctionnaire à la date du décès, ajustement au coût de la vie (positif ou négatif) compris.

#### **Rapprochement des prestations dues à la cessation de service**

15.10 Le coût financier et le coût des services rendus pendant l'année considérée ont été comptabilisés directement dans l'état des résultats financiers. Les montants comptabilisés au titre du coût financier, du coût des services afférents à l'année considérée et du coût des prestations au titre des services passés sont indiqués dans le tableau ci-après.

15.11 Conformément à la norme IPSAS 25, les écarts actuariels qui se situent à l'intérieur d'une fourchette déterminée (ou « corridor ») peuvent être comptabilisés en dehors de l'état des résultats financiers mais doivent être présentés dans l'état des variations de l'actif net/de la situation nette. Un montant de 5,042 millions de dollars a donc été comptabilisé dans l'état des variations de l'actif net/de la situation nette au titre des pertes actuarielles (compte tenu de la modification du taux d'actualisation pendant l'année).

15.12 Le coût financier et le coût des services rendus s'élevaient à 72,067 millions de dollars au 31 décembre 2016 (contre 68,944 millions de dollars en 2015). Les écarts actuariels ont été inscrits directement dans l'état des variations de l'actif net/de la situation nette, conformément à la norme IPSAS 25. Lors de l'évaluation des prestations dues à la cessation de service pour 2016, les actuaires ont constaté des gains actuariels d'un montant de 18,458 millions de dollars et des pertes actuarielles de 23,500 millions de dollars, qui s'expliquent par la modification du taux d'actualisation pendant l'année. Comme elle a été inscrite directement dans l'état des variations de l'actif net/de la situation nette, la perte actuarielle de 5,042 millions de dollars a été portée comme déduction dans l'état des flux de trésorerie, et non comme ajout.

15.13 L'évaluation des engagements liés à la cessation de service du personnel recruté sur le plan local arrêtée au 31 décembre 2016, qui a été réalisée sur la base des mêmes hypothèses (démographiques et financières) que l'année précédente, fait ressortir un gain actuariel de 18,458 millions de dollars. Ce gain s'explique en grande partie par le fait que, les barèmes des traitements n'ayant pas été modifiés en 2016, l'augmentation des traitements a été inférieure aux attentes cette même année. Le rapprochement des soldes d'ouverture et de clôture des prestations dues à la cessation de service des membres du personnel recrutés sur le plan régional est présenté ci-après :

(En milliers de dollars des États-Unis)

	<i>Au 31 décembre 2016</i>	<i>Au 31 décembre 2015</i>
Solde d'ouverture au 1 <sup>er</sup> janvier	650 035	524 540
Coût financier pour l'année considérée	28 389	28 233
Coût des services rendus pendant l'année considérée	43 678	40 711
Coût des prestations au titre des services passés <sup>a</sup>	–	58 287
Modification du taux d'actualisation <sup>b</sup>	23 500	29 011
Versements effectués pendant l'année considérée	(23 885)	(21 906)

	Au 31 décembre 2016	Au 31 décembre 2015
Gains actuariels	(18 458)	(8 841)
<b>Total</b>	<b>703 259</b>	<b>650 035</b>

<sup>a</sup> L'amélioration de la situation actuarielle en 2015 est due au relèvement à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2014 de l'âge de départ à la retraite de 60 à 62 ans, à titre volontaire, pour les fonctionnaires recrutés sur le plan régional. Le coût des prestations au titre des services passés pour l'année 2015 résulte du changement du coefficient d'ajustement monétaire appliqué au traitement de base du personnel à Gaza et en Cisjordanie et de la modification du pourcentage des traitements auquel équivaut la prestation due à la cessation de service (12 % au lieu de 11 %). Le coefficient d'ajustement monétaire n'a pas été modifié en 2016, contrairement au pourcentage des traitements auquel équivaut la prestation due à la cessation de service.

<sup>b</sup> La modification du taux d'actualisation (4 % au lieu de 4,32 %) est prise en compte dans le calcul des gains/(pertes) actuariel(le)s figurant dans l'état des variations de l'actif net/de la situation nette. Pour 2015, le taux d'actualisation est passé de 4,75 % à 4,32 %.

### Principales hypothèses

15.14 Le taux d'actualisation utilisé a été choisi en fonction de l'échéance des passifs et des monnaies dans lesquelles ceux-ci étaient libellés. Les prestations protégées des fluctuations des monnaies locales vis-à-vis du dollar des États-Unis ont été traitées comme si elles étaient libellées en dollars et le taux d'actualisation applicable au dollar a été utilisé. C'est le cas des prestations versées au personnel dans les bureaux de secteur au Liban, en Cisjordanie et en Jordanie et au siège, à Amman.

15.15 Le taux d'actualisation et le taux de hausse des traitements utilisés sont présentés ci-après, par lieu et par monnaie :

(En pourcentage)

Lieu	Monnaie	Protection de change	Taux d'actualisation	Taux de hausse des traitements
Gaza	Dollar É.-U.	Non	4,00	2,50
Siège de Gaza	Dollar É.-U.	Non	4,00	2,50
Jordanie	Dinar jordanien	Oui (dinar jordanien/dollar É.-U.)	4,00	2,50
Siège d'Amman	Dinar jordanien	Oui (dinar jordanien/dollar É.-U.)	4,00	2,50
Cisjordanie	Dinar jordanien	Oui (dinar jordanien/dollar É.-U.)	4,00	2,50
Liban	Livre libanaise	Oui (livre libanaise/dollar É.-U.)	4,00	2,50
République arabe syrienne	Dollar É.-U.	Non	4,00	2,50

15.16 Les taux d'actualisation ont été fixés par rapport aux obligations d'État, aux obligations de sociétés de premier rang et à d'autres instruments, lesquels ont été sélectionnés en fonction de leur monnaie d'émission, de leur durée et de leur disponibilité pour la monnaie considérée. Toutefois, étant donné que les taux d'intérêt restent bas, l'équipe dirigeante a abaissé le taux d'actualisation de 4,32 % à 4 % afin qu'il soit cohérent avec le taux de rendement des obligations des sociétés américaines dont la durée équivaut à celle des engagements liés à la cessation de service. Le taux d'actualisation est calculé à partir du rendement au 31 décembre 2016 de l'indice Citi Pension Liability Index – Intermediate, qui a une durée de 15 ans, semblable en cela à celle des engagements de l'Office au titre des

prestations liées à la cessation de service. L'indice est construit de sorte que son rendement se rapproche de la courbe de rendement au comptant des obligations de sociétés américaines notées AA. Il est également construit de façon à gommer les distorsions liées à l'utilisation de certaines options avec certaines obligations de sociétés (obligations remboursables ou encaissables par anticipation, par exemple). Cette diminution du taux d'actualisation a entraîné une perte actuarielle de 23,500 millions de dollars. La perte actuarielle nette pour 2016 est donc de 5,042 millions de dollars, soit 0,8 % du solde d'ouverture des provisions constituées à ce titre.

#### **Augmentations périodiques de traitement**

15.17 Conformément aux barèmes en vigueur à l'Office, les augmentations périodiques de traitement peuvent s'exprimer sous la forme d'un montant ou d'un pourcentage. Sous réserve d'un comportement professionnel satisfaisant, chaque fonctionnaire bénéficie d'un avancement d'échelon une fois par an jusqu'à ce qu'il atteigne le dernier échelon (on en compte actuellement 24).

#### **Taux de change au 31 décembre 2016**

15.18 Les taux de change utilisés pour convertir les montants en monnaies locales en dollars des États-Unis sont alignés sur ceux pratiqués pour les opérations de l'ONU, à savoir 1,000 pour le dollar des États-Unis; 0,708 pour le dinar jordanien; 1 513,5 pour la livre libanaise; et 514,85 pour la livre syrienne.

#### **Taux de démission**

15.19 On estime que le taux de démission annuel des membres affiliés au régime, par tranche d'âge, s'établira comme suit : 3 % pour les fonctionnaires de moins de 30 ans; 2 % pour les fonctionnaires de 30 à 34 ans; 1,5 % pour les fonctionnaires de 35 à 39 ans; 0 % pour les fonctionnaires de 40 ans et plus.

#### **Taux de retraite anticipée**

15.20 On estime que le pourcentage de membres affiliés au régime qui opteront pour une retraite anticipée s'établira comme suit :

(En pourcentage)

Âge atteint	Nombre d'années écoulées depuis la satisfaction des conditions à remplir pour le départ à la retraite anticipée			
	0	1	2	3+
Moins de 45 ans	8,0	5,0	3,0	1,0
45-49	8,0	5,0	3,0	1,0
50-54	8,0	5,0	3,0	1,0
55-59	8,0	5,0	3,0	1,0

15.21 Pour le secteur jordanien et le siège d'Amman, les taux de retraite anticipée indiqués ci-dessus ont été multipliés par 150 %.

### Mortalité

15.22 On estime que le taux de mortalité en cours d'emploi des membres actifs affiliés au régime correspondra aux chiffres indiqués dans les tables de mortalité Annuire 2000 de 1996, publiées aux États-Unis, pour les hommes et les femmes.

### Invalidité

15.23 On estime que la proportion annuelle de fonctionnaires subissant une invalidité s'établira comme suit :

#### Taux d'invalidité

(sur mille)

Âge	Hommes	Femmes
Moins de 45 ans	0,50	0,75
45-54	1,00	1,50
55-62	1,50	2,25

### Prestations dues à la cessation de service du personnel recruté sur le plan international

15.24 Les coûts liés à la cessation de service du personnel recruté sur le plan international à des postes financés au moyen du budget ordinaire de l'ONU (155 postes au 31 décembre 2016 et 150 postes au 31 décembre 2015) sont imputés sur ce budget; aucune provision n'est constituée à ce titre dans les états financiers de l'Office du fait que l'engagement sera à la charge de l'Organisation. Aucun montant n'est donc inscrit dans les états financiers de l'Office au titre de l'assurance maladie après la cessation de service, de la prime de rapatriement ou du paiement des jours de congé non pris. Ces prestations dues au personnel recruté sur le plan international doivent être constatées dans les états financiers figurant dans le rapport du Comité des commissaires aux comptes sur l'Organisation.

15.25 Dans le cadre de l'application des normes IPSAS, l'Office a chargé un cabinet d'actuares de calculer le montant des prestations dues aux fonctionnaires recrutés sur le plan international qui n'émargent pas au budget ordinaire de l'ONU. Le résultat de ces calculs est indiqué ci-après.

(En milliers de dollars des États-Unis)

Prestation	Au 31 décembre 2016	Au 31 décembre 2015
Prime de rapatriement	666	827
Déménagement	753	766
Voyages	272	249
Assurance maladie après la cessation de service	1 167	1 135
Paiement des jours de congé non pris	552	807
<b>Total</b>	<b>3 410</b>	<b>3 784</b>

## Hypothèses

15.26 Les prestations ont été calculées sur la base d'un taux d'actualisation de 4 %, d'une hausse des traitements de 3 % et d'un taux d'inflation générale de 2 % (pour les voyages et les déménagements). On estime que la prime d'assurance maladie après la cessation de service augmentera de 6 % par an pour les ressortissants des États-Unis et de 4 % pour les autres. On suppose que le taux de démission annuel des membres affiliés au régime, par tranche d'âge, s'établira comme suit : 3 % pour les fonctionnaires de moins de 30 ans; 2 % pour les fonctionnaires de 30 à 34 ans; 1,5 % pour les fonctionnaires de 35 à 39 ans; 0 % pour les fonctionnaires de 40 ans et plus. On suppose également que le taux de mortalité en cours d'emploi des membres actifs affiliés au régime correspondra aux chiffres indiqués dans les tables de mortalité Annuity 2000 de 1996, publiées aux États-Unis, pour les hommes et les femmes.

15.27 Sous réserve de remplir les conditions requises, les anciens membres du personnel recrutés sur le plan international au titre des projets et les personnes à leur charge ont la possibilité de souscrire à l'assurance maladie après la cessation de service. L'Office couvre 50 % des primes correspondantes, l'autre moitié étant à la charge de l'ancien fonctionnaire. On a utilisé le barème des primes d'Aetna pour les fonctionnaires recrutés sur le plan international, qui n'émargent pas au budget ordinaire de l'ONU et ont la nationalité américaine, et celui du réseau de prestataires de soins privilégiés du régime dentaire CIGNA pour les fonctionnaires d'autres nationalités. Il convient de noter que trois fonctionnaires seulement devraient remplir les conditions requises pour bénéficier de cette prestation, si leur contrat n'est pas prorogé.

## Note 16

### Autres passifs courants

Les autres passifs courants se composent des éléments suivants :

(En milliers de dollars des États-Unis)

	31 décembre 2016	31 décembre 2015
Marchandises en transit	537	5 438
Montants à reverser aux bailleurs de fonds	142	–
<b>Total</b>	<b>679</b>	<b>5 438</b>

## Note 17

### Contributions reçues d'avance

Les contributions qui, à la date de réception, ne répondaient pas aux critères fixés pour la comptabilisation des produits étaient réparties comme suit :

(En milliers de dollars des États-Unis)

	31 décembre 2016	31 décembre 2015
Sommes reçues de gouvernements	3 603	45 957
Sommes reçues d'organismes des Nations Unies	–	213
<b>Total</b>	<b>3 603</b>	<b>46 170</b>

## Note 18

### Passifs éventuels, actifs éventuels et engagements au titre de contrats de location

#### Passifs éventuels

18.1 Au 31 décembre 2016, les dettes éventuelles de l'Office, telles qu'inventoriées par le Département des affaires juridiques, se divisaient en deux catégories principales : celles qui se rapportaient à la gestion du personnel et à des réclamations, litiges ou arbitrages importants et celles qui découlaient de problèmes d'ordre contractuel. Dans ce dernier cas, il s'agissait principalement de réclamations relatives à des achats et passations de marchés ou portant sur des travaux de construction, ainsi que de réclamations déposées par des propriétaires de locaux loués par l'Office.

18.2 Plusieurs membres du personnel ayant formé des recours auprès du Tribunal du contentieux administratif et du Tribunal d'appel des Nations Unies, il se pourrait que des rémunérations et des prestations diverses ou des dommages-intérêts doivent être versés. Au 31 décembre 2016, le montant des dettes éventuelles liées à ces recours était estimé à 1,263 million de dollars, contre 1,048 million de dollars au 31 décembre 2015.

18.3 Les dettes éventuelles liées à des contrats commerciaux étaient d'environ 13,188 millions de dollars au 31 décembre 2016, contre 179,428 millions de dollars au 31 décembre 2015.

#### Actifs éventuels

18.4 Les actifs éventuels de l'Office représentent des contributions annoncées qui ont fait l'objet d'accords signés avec les donateurs mais ne répondaient pas aux critères de comptabilisation des produits. Au 31 décembre 2016, le montant total des actifs éventuels s'établissait à 598,834 millions de dollars, contre 287,159 millions de dollars au 31 décembre 2015.

#### Engagements au titre de contrats de location simple

18.5 Les frais de fonctionnement comprennent des loyers d'un montant de 3,91 millions de dollars en 2016 (contre 3,779 millions de dollars en 2015), comptabilisés comme charges courues au titre de contrats de location simple. Ce montant comprend les paiements minimaux exigibles au titre de la location. Il n'a pas été effectué de paiements au titre de loyers éventuels.

18.6 Les contrats de location simple de l'Office sont pour la plupart résiliables. Ils concernent principalement des locaux destinés à des écoles, des centres de santé, des terrains et des abris collectifs pour des camps, des antennes administratives locales et des entrepôts et centres de distribution. Le montant total des futurs paiements minimums exigibles au titre de la location s'établit comme suit :

(En milliers de dollars des États-Unis)

	31 décembre 2016	31 décembre 2015
Paiements exigibles à moins d'un an	134	140
Baux expirant dans plus d'un an et moins de cinq ans	–	–
Baux expirant dans plus de cinq ans	–	–
<b>Total</b>	<b>134</b>	<b>140</b>

18.7 La plupart des contrats contiennent des clauses de renouvellement qui permettent à l'Office de reconduire le bail. Certains stipulent que les prix peuvent être révisés sur la base d'un pourcentage ou d'un montant fixe, à des intervalles ou des dates prédéterminés. Aucun n'est assorti d'une option d'achat.

18.8 Les gouvernements des pays hôtes et certaines associations caritatives travaillant dans les domaines d'activité de l'Office mettent des terrains à la disposition de celui-ci gratuitement ou moyennant un loyer symbolique au profit des réfugiés de Palestine. Les terrains sont utilisés pour la construction d'écoles, de centres de soins de santé ou de locaux destinés à des usages divers, qui sont administrés par l'Office ou dans lesquels il fournit des services.

18.9 Ces dons en nature reçus sous la forme de terrains mis à disposition ont été évalués à une juste valeur de 3,888 millions de dollars en 2016, contre 4,013 millions de dollars en 2015, et sont inclus dans les produits d'opérations sans contrepartie et les charges locatives. Pour calculer cette juste valeur, on a utilisé comme base de référence des baux commerciaux que l'Office a négociés récemment pour des terrains. Le rendement locatif moyen des terrains faisant l'objet de baux commerciaux a été appliqué aux terrains susmentionnés mis à la disposition de l'Office, dont la valeur a été évaluée par des experts externes.

18.10 L'Office a perçu des produits d'un montant de 4,744 millions de dollars au titre des sous-locations en 2016, contre 3,031 millions de dollars en 2015. Les contrats de sous-location sont tous résiliables et ne prévoient pas de loyers conditionnels.

#### **Note 19**

##### **Fonds de crédit renouvelable**

19.1 Les contributions soumises à des restrictions et destinées au financement de prêts rétrocédés par le Département du microfinancement et le Programme d'aide aux organismes de microfinancement sont transférées au fonds de crédit renouvelable. Ce fonds est inclus dans l'état des variations de l'actif net ou de la situation nette en tant que composante des réserves du Département du microfinancement et du Programme d'aide aux organismes de microfinancement.

19.2 Aux 31 décembre 2016 et 2015, la composition du solde du fonds de crédit renouvelable était la suivante :

(En milliers de dollars des États-Unis)

	<i>31 décembre 2016</i>	<i>31 décembre 2015</i>
Département du microfinancement	24 324	24 325
Programme d'aide aux organismes de microfinancement	3 595	3 428
<b>Total</b>	<b>27 919</b>	<b>27 753</b>

#### **Note 20**

##### **Produit des contributions en espèces**

Le montant total du produit des contributions en espèces perçues en 2016 et en 2015 se répartissait comme suit (par source de financement) :

(En milliers de dollars des États-Unis)

	2016	2015
Gouvernements	965 960	913 682
Organisations intergouvernementales	159 286	181 848
Organisations non gouvernementales et autres entités	36 284	19 562
Organismes des Nations Unies	46 327	44 531
Autres	1 630	2 685
<b>Total</b>	<b>1 209 487</b>	<b>1 162 308</b>

## Note 21

### Produit des contributions en nature

Le montant total des contributions en nature perçues en 2016 et en 2015 se répartissait comme suit (par source de financement) :

(En milliers de dollars des États-Unis)

	2016	2015
Gouvernements	27 451	11 010
Organisations non gouvernementales et autres entités	3 565	3 992
Organismes des Nations Unies	1 513	1 419
<b>Total</b>	<b>32 529</b>	<b>16 421</b>

## Note 22

### Intérêts perçus sur les prêts

Il s'agit des intérêts prélevés sur les prêts accordés par le Département du microfinancement et le Programme d'aide aux organismes de microfinancement dans les cinq zones d'opération de l'Office. La composition de ces intérêts en 2016 et 2015 était la suivante :

(En milliers de dollars des États-Unis)

	2016	2015
Département du microfinancement	10 333	9 421
Programme d'aide aux organismes de microfinancement	299	280
<b>Total</b>	<b>10 632</b>	<b>9 701</b>

## Note 23

### Intérêts créditeurs

Les intérêts créditeurs sont comptabilisés au titre de la période pendant laquelle ils sont acquis. Le montant des intérêts perçus sur les dépôts bancaires s'élevait à 0,631 million de dollars en 2016, contre 0,344 million de dollars en 2015.

**Note 24**  
**Gains/(pertes) de change**

Les gains et (pertes) de change, réalisés ou non, découlent de la conversion en dollars des États-Unis des soldes constatés et des opérations effectuées dans d'autres monnaies pendant l'année.

(En milliers de dollars des États-Unis)

	2016	2015
Gains de change réalisés	1 824	9 725
(Pertes) de change non réalisées	(3 328)	(4 094)
(Pertes) de change réalisés sur les recettes provenant de sommes à recevoir	(467)	(918)
<b>Total</b>	<b>(1 971)</b>	<b>4 713</b>

**Note 25**  
**Recouvrement des dépenses d'appui au programme**

En application des accords signés avec les donateurs, l'Office touche un pourcentage déterminé des dépenses engagées pour certains projets. Ces prélèvements, comptabilisés comme recettes, représentent les montants facturés au titre des frais généraux engagés par l'Office pour mettre en œuvre les projets considérés. Le montant total des dépenses d'appui aux programmes recouvrées s'élevait à 53,522 millions de dollars en 2016, contre 50,867 millions de dollars en 2015. Les recettes ont été en partie annulées par le coût des projets (53,342 millions de dollars en 2016 contre 50,706 millions de dollars en 2015), le solde du recouvrement des dépenses d'appui au programme s'établissant à 0,180 million de dollars en 2016, contre 0,161 million de dollars en 2015, au titre du programme des administrateurs auxiliaires.

**Note 26**  
**Produits divers**

26.1 Les produits divers sont répartis comme suit :

(En milliers de dollars des États-Unis)

	2016	2015
Produit des cantines	4 744	3 031
Divers	5 287	4 657
Produits des provisions remboursées	3 686	170
Sommes reçues d'organismes des Nations Unies	11	98
Sommes remboursées aux donateurs	(1 336)	(278)
<b>Total</b>	<b>12 392</b>	<b>7 678</b>

26.2 Les remboursements aux donateurs correspondent à des sommes qui ont été comptabilisées en produits mais doivent être remboursées en application des accords signés avec les donateurs.

**Note 27**

**Traitements, rémunérations et avantages du personnel**

Les salaires, traitements et avantages du personnel étaient répartis comme suit :

(En milliers de dollars des États-Unis)

	2016	2015
Personnel recruté sur le plan international	43 996	45 145
<b>Personnel recruté sur le plan régional</b>		
Traitements de base, indemnités et autres avantages	525 073	599 680
Cotisations versées à la Caisse de prévoyance du personnel recruté sur le plan régional	57 339	55 533
Dépenses de santé	8 588	9 583
<b>Total</b>	<b>634 996</b>	<b>709 941</b>

**Note 28**

**Fournitures et consommables**

En 2016 et 2015, les charges relatives aux fournitures et consommables étaient réparties comme suit :

(En milliers de dollars des États-Unis)

	2016	2015
Produits de première nécessité	79 142	71 825
Vêtements	6 454	3 233
Denrées alimentaires fraîches	5 040	13 625
Fournitures médicales	24 449	23 551
Fournitures diverses	21 114	19 728
Articles de sport	377	180
Manuels scolaires et livres de bibliothèque	6 760	1 435
Fournitures pour les transports	8 341	9 016
<b>Total</b>	<b>151 677</b>	<b>142 593</b>

**Note 29**

**Charges locatives, services collectifs de distribution et frais afférents aux locaux**

Les charges comptabilisées en 2016 et 2015 pour ces objets de dépense se répartissaient comme suit :

(En milliers de dollars des États-Unis)

	2016	2015
Location de locaux	8 178	7 791
Entretien des locaux	9 684	9 464
Services collectifs de distribution	6 355	5 586
<b>Total</b>	<b>24 217</b>	<b>22 841</b>

**Note 30**  
**Services contractuels**

En 2016 et 2015, les charges comptabilisées au titre des services contractuels étaient réparties comme suit :

(En milliers de dollars des États-Unis)

	2016	2015
Travaux de construction et matériel	63 067	49 353
Dépenses contractuelles	16 191	17 090
Frais d'hôpital	21 625	28 399
Frais divers, dont charges à payer	6 485	6 836
Services de consultants	15 099	18 989
Surestaries et droits de port	13 339	12 772
Frais de formation	5 041	5 269
Voyages	3 161	1 495
<b>Total</b>	<b>144 008</b>	<b>140 203</b>

**Note 31**  
**Subventions**

31.1 Les subventions correspondent à des sommes versées à des réfugiés de Palestine et sont ventilées comme suit :

(En milliers de dollars des États-Unis)

	2016	2015
Subventions en espèces versées aux bénéficiaires	192 270	187 877
Subventions pour soins médicaux	5 975	5 793
Subventions pour la construction et la réparation d'abris	73 778	61 385
Subventions versées à des tiers	35 085	6 109
<b>Total</b>	<b>307 108</b>	<b>261 164</b>

31.2 Les subventions en espèces versées aux bénéficiaires servent à apporter une aide financière à certains réfugiés de Palestine touchés par le conflit dans la bande de Gaza et en République arabe syrienne, à renforcer la sécurité alimentaire et à apporter une aide au logement. Celles versées à des tiers correspondent aux sommes en espèces versées par l'Office aux collectivités et à d'autres parties pour financer des activités visant à améliorer les conditions de vie des réfugiés.

**Note 32**  
**Provisions et comptabilisation en pertes**

Les provisions et comptabilisation en pertes pour 2016 et 2015 se présentent comme suit :

(En milliers de dollars des États-Unis)

	2016	2015
Provisions et comptabilisation en pertes de créances	13 969	18 364
Provisions et comptabilisation en pertes pour contributions à recevoir	1 920	4 275
Provisions et comptabilisation en pertes de prêts	970	704
<b>Total</b>	<b>16 859</b>	<b>23 343</b>

### Note 33

#### Information sectorielle

33.1 Un secteur est une activité ou un groupe d'activités pour laquelle ou lesquelles il convient de présenter séparément l'information financière dans les états financiers. Les informations sectorielles ont été organisées selon plusieurs schémas différents afin d'assurer une présentation adaptée aux objectifs et aux activités de l'Office. Une information sectorielle complète est fournie pour a) les différentes sources de financement; les charges sectorielles font l'objet de comptes rendus pour b) les objectifs de développement humain, c) les programmes et d) les implantations géographiques.

#### a) Sources de financement

33.2 Un fonds est une entité comptable créée pour comptabiliser les opérations réalisées dans un objectif précis. Les fonds sont constitués séparément pour financer la réalisation d'activités ou d'objectifs donnés, dans le respect de certaines règles, restrictions et limites. Établis selon la méthode de la comptabilité par fonds, les états financiers indiquent, en fin de période, la situation globale de tous les fonds. Les soldes des fonds représentent le montant cumulé de leurs recettes et dépenses résiduelles.

33.3 Les activités de l'Office sont financées par l'intermédiaire de cinq groupes de fonds. Différents paramètres ont été établis pour chacun d'eux sur la façon dont les produits peuvent être utilisés.

33.4 Les ressources non préaffectées, qui contribuent à alimenter le budget-programme de l'Office, constituent le principal instrument de financement pour les activités régulières de cet organisme. Ces ressources permettent à l'Office de faire face à ses engagements de dépenses découlant des ouvertures de crédits approuvées et sont constituées essentiellement par des contributions volontaires et des contributions en nature provenant de gouvernements, d'organismes intergouvernementaux et non gouvernementaux et d'autorités des pays hôtes.

33.5 Les ressources préaffectées font également partie intégrante du budget-programme, mais elles ne peuvent être utilisées que pour des objets déterminés (par exemple l'appui direct, l'assistance en espèces et l'aide alimentaire dispensés dans le cadre du programme de protection sociale) au cours d'une période définie et dans les limites d'un budget défini.

33.6 Le fonds du Département du microfinancement sert à financer des prêts accordés aux ménages et aux petits entrepreneurs pour améliorer leur qualité de vie (prêts à la consommation et au logement dans le cas des ménages), créer de l'emploi, faire reculer la pauvreté, permettre aux femmes d'accéder à une plus grande autonomie et donner aux réfugiés de Palestine la possibilité de gagner leur vie.

33.7 Les fonds provenant des appels d'urgence sont utilisés pour répondre à des besoins pressants par la fourniture de secours d'urgence, par exemple une aide alimentaire, une aide au logement ou des articles médicaux. Ces fonds sont recueillis principalement par le biais de la procédure d'appel global et leur emploi est soumis à des contraintes de temps. Comme suite à la mise en service du nouveau progiciel de gestion intégré, les fonds provenant des appels d'urgence pour la République arabe syrienne ont été transférés de la rubrique des projets financés au moyen de ressources préaffectées à celle des appels d'urgence financés au moyen de ressources préaffectées, ainsi que le prévoit par ailleurs, à compter de 2016, la présentation des rapports aux donateurs.

33.8 Les fonds destinés aux projets servent à financer des dépenses d'équipement (construction d'écoles ou de centres de santé, par exemple) ou des investissements liés au développement qui visent à améliorer ou à renforcer des programmes et systèmes existants (concernant l'hygiène du milieu, par exemple). Les projets sont axés sur la réalisation d'objectifs précis et les contributions sont utilisées exclusivement pour les fins définies et dans des délais déterminés.

#### **b) Objectifs de développement humain**

33.9 Dans le cadre de la stratégie adoptée pour la planification, l'Office a défini quatre objectifs en matière de développement humain pour le guider dans l'accomplissement de sa mission, qui est d'aider les réfugiés de Palestine, en appliquant une gouvernance effective et efficace. Ces quatre objectifs se décomposent en 15 objectifs stratégiques qui orientent les activités de base de l'Office, comme indiqué ci-après :

- Longévité et santé : a) assurer à tous des soins de santé primaires complets et de qualité; b) protéger et promouvoir la santé de la famille; et c) prévenir et combattre les maladies;
- Acquisition de connaissances et de compétences : a) assurer partout l'accès de tous à un enseignement de base; b) améliorer la qualité de l'enseignement et veiller à ce que les résultats obtenus soient conformes aux normes fixées; et c) améliorer l'accès à l'enseignement des élèves ayant des besoins éducatifs particuliers;
- Niveau de vie décent : a) réduire l'extrême misère; b) atténuer les conséquences immédiates des situations d'urgence sur les personnes (situations d'urgence familiale de portée limitée et crises nationales); c) proposer des services financiers ouverts à tous et un meilleur accès aux instruments de crédit et d'épargne, particulièrement pour les groupes vulnérables, tels que les femmes, les jeunes et les pauvres; d) améliorer les chances de trouver un emploi; et e) améliorer l'environnement urbain moyennant l'aménagement durable des camps et la mise à niveau des infrastructures et des logements dont la qualité laisse à désirer;
- Exercice des droits de l'homme dans toute la mesure possible : a) veiller à ce que les services proposés répondent aux besoins de protection des bénéficiaires, notamment les groupes vulnérables; b) défendre et promouvoir les droits des réfugiés de Palestine en favorisant le respect des droits de l'homme, du droit international humanitaire et du droit international des réfugiés; c) aider les réfugiés à concevoir et à mettre en place des services sociaux viables au sein de leurs communautés; d) veiller à ce que l'immatriculation des réfugiés de Palestine et la détermination de leur admissibilité à bénéficier des prestations de l'Office soient conformes aux normes internationales pertinentes;

- Outre les objectifs susmentionnés, l'Office vise une gouvernance efficace et performante, qui consiste à assurer la direction générale et son encadrement et à veiller à une gestion efficace des opérations, des ressources financières et des risques.

**c) Programme**

33.10 L'Office est doté d'une organisation fonctionnelle structurée en quatre programmes qui, sous la conduite d'une direction exécutive, assurent la fourniture de services à ses bénéficiaires ou de services d'appui internes, comme indiqué ci-après :

- Le programme d'éducation assure l'accès des élèves ayant des besoins éducatifs particuliers à un enseignement élémentaire et secondaire, ainsi qu'à une formation professionnelle et technique. Ce programme dispose de 10 centres de formation professionnelle, qui dispensent des formations dans des domaines tels que la pharmacie, la plomberie, la menuiserie, le commerce et l'informatique. Il propose des cours de formation et de perfectionnement aux enseignants en poste pour développer leurs qualifications professionnelles et des formations pédagogiques aux nouveaux enseignants. Il encourage également l'accès des élèves aux études supérieures grâce à l'octroi de bourses;
- Le programme de santé s'appuie sur un réseau d'établissements de soins de santé primaires et de dispensaires ambulants qui offrent des services de soins préventifs, de médecine générale et de soins spécialisés adaptés à chaque étape de la vie. Bien qu'il soit axé principalement sur les soins de santé primaires, ce programme facilite également l'accès des réfugiés de Palestine aux soins de santé secondaires et tertiaires. Le sous-programme relatif à l'hygiène du milieu assure un contrôle de la qualité de l'eau de boisson, l'assainissement et la fourniture de services de dératisation et de lutte antivectorielle dans les camps de réfugiés;
- Le programme d'amélioration des infrastructures et d'aménagement des camps a pour but de remédier à la détérioration des conditions de vie des réfugiés de Palestine dans les camps. Il encourage les initiatives qui visent à rendre les quartiers écologiquement et socialement viables. Dans ce contexte, l'Office répare des logements et, agissant en coordination avec les gouvernements des pays hôtes, planifie des projets de relogement et de reconstruction après les démolitions causées par des conflits armés ou d'autres situations d'urgence. Le programme couvre la construction et l'entretien de l'ensemble des locaux et installations de l'Office;
- Le programme de secours et de services sociaux assure la fourniture d'une gamme de services de protection sociale, par des voies directes et indirectes, à l'intention des réfugiés de Palestine. Le sous-programme relatif aux secours assure la mise en œuvre d'un système de protection sociale grâce à la fourniture d'aliments de base, de subventions en espèces et d'un complément de revenu familial aux réfugiés de Palestine les plus vulnérables pris dans l'engrenage de l'extrême misère. Il prévoit également des aides financières ciblées, telles que des subventions ponctuelles en espèces pour la couverture des besoins essentiels des ménages dans des situations d'urgence familiale. En outre, le sous-programme assure la fourniture d'une aide directe dans les situations d'urgence causées par des violences et des troubles politiques, ainsi que la remise en état de logements, en coordination avec d'autres programmes. Le sous-programme relatif aux services sociaux encourage des actions de proximité qui permettent aux réfugiés particulièrement vulnérables de devenir

plus autonomes. Le programme considéré est axé tout particulièrement sur les besoins des femmes, des réfugiés handicapés, des jeunes et des personnes âgées. Les réfugiés vulnérables bénéficient également d'une assistance par l'intermédiaire du programme de microcrédit, qui est géré par des organisations communautaires;

- La direction exécutive gère tous les aspects des travaux de l'Office visant à garantir l'exécution efficace des mandats confiés à ce dernier, à savoir fournir des services et une assistance humanitaire aux réfugiés de Palestine et aux autres personnes désignées par les résolutions de l'Assemblée générale, tout en veillant à ce que la communauté internationale continue d'œuvrer en faveur du bien-être social et économique des réfugiés de Palestine. Elle assure notamment la gestion effective des fonctions de contrôle, l'appui juridique, le plaidoyer et la sensibilisation des interlocuteurs extérieurs;
- Les départements d'appui aident le Commissaire général à assurer le bon fonctionnement de l'Office ainsi que la gestion efficace des ressources financières et humaines, des services administratifs et de la communication interne;
- En janvier 2016, la Division de la protection a été créée au siège de l'Office, à Amman, et chargée d'assurer la direction et la coordination stratégique des diverses activités de protection menées par l'Office. Conformément à son mandat, l'Office mène des activités dont l'objet est de répondre aux besoins des réfugiés de Palestine en matière de protection alors que la région est en proie à un conflit de plus en plus grave et que le nombre de déplacés ne cesse de croître. L'Office poursuit une approche holistique s'agissant de la protection, qui comprend notamment un volet « interne », axé sur la réalisation des droits des réfugiés de Palestine dans le cadre des programmes de fourniture de services, et un volet « externe » consistant à faire participer les débiteurs de l'obligation concernés afin que les droits des réfugiés de Palestine soient respectés. Les experts thématiques de la Division de la protection se penchent sur la prise en compte systématique des questions de protection, la protection de l'enfance, la protection contre la violence sexuelle et sexiste, la protection des personnes handicapées et la protection internationale.

**d) Lieux géographiques**

33.11 Les objectifs et les services de l'Office reposent essentiellement sur une approche par programmes, mais ses activités sont gérées sur une base géographique. Conformément au mandat défini par l'Assemblée générale, organe parent de l'Office, ce dernier est présent dans cinq secteurs : Jordanie, Liban, République arabe syrienne, bande de Gaza et Cisjordanie. L'Office fournit, à travers chacun de ces secteurs, des services analogues, mais qui se distinguent dans une certaine mesure en raison du contexte politique, humanitaire et économique particulier dans lequel il opère, ainsi que du statut et des droits dont jouissent les réfugiés de Palestine dans tel ou tel secteur.

**e) Modes de détermination des prix de transfert entre secteurs et des charges connexes**

33.12 Les dépenses d'appui aux programmes sont des frais que l'Office engage pour appuyer la réalisation de ses activités financées par des fonds extrabudgétaires qui ne sont pas directement imputables à des activités, projets ou programmes précis. Elles englobent les dépenses d'administration, de gestion, de logistique et autres dépenses d'appui, dont les dépenses afférentes au recrutement du personnel,

au contrôle budgétaire et financier, à l'appui informatique et aux activités d'achat, de transport et d'entreposage.

33.13 Les dépenses d'appui aux programmes correspondent aux frais engagés par l'Office au titre de projets financés par des fonds extrabudgétaires. Ces frais doivent faire l'objet d'un recouvrement afin d'éviter qu'ils soient imputés au budget ordinaire de l'Office.

33.14 Le recouvrement est généralement effectué par l'application d'un prélèvement au taux uniforme de 11 % sur l'ensemble des contributions versées pour les activités financées par des fonds extrabudgétaires, sauf dans le cas du Département du microfinancement, auquel on applique un taux standard de 6 % pour ses dépenses de fonctionnement, à l'exclusion des dépenses de personnel.

### Présentation de l'information sectorielle par fonds : situation financière au 31 décembre 2016

(En milliers de dollars des États-Unis)

	<i>Activités financées au moyen de contributions non préaffectées</i>		<i>Activités financées au moyen de contributions préaffectées</i>				<i>Total</i>
	<i>Budget-programme</i>	<i>Fonds de contributions conditionnelles</i>	<i>Département du microfinancement</i>	<i>Appels d'urgence</i>	<i>Projets</i>	<i>Soldes interfonds</i>	
<b>Actif</b>							
<b>Actifs courants</b>							
Trésorerie et équivalents de trésorerie	7 762	28 020	8 675	159 682	63 086	–	267 225
Prêts à court terme	–	1 366	23 707	–	–	–	25 073
Contributions à recevoir	6 767	–	–	11 757	32 738	–	51 262
Créances	22 066	572	183	550	2 387	(2 196)	23 562
Autres actifs courants	2 367	18	399	63	103	–	2 950
Compte opérationnel du Département du microfinancement (Office)	–	525	–	–	–	(525)	–
Stocks	14 710	5 595	–	30 030	26 425	–	76 760
Instruments financiers dérivés	56	–	–	–	–	–	56
<b>Actifs non courants</b>							
Autres actifs non courants	142	–	–	–	–	–	142
Prêts à long terme	–	1 101	2 887	–	–	–	3 988
Immobilisations corporelles	452 687	367	167	6 231	33 280	–	492 732
Immobilisations incorporelles	28 798	35	306	–	–	–	29 139
<b>Total de l'actif</b>	<b>535 355</b>	<b>37 599</b>	<b>36 324</b>	<b>208 313</b>	<b>158 019</b>	<b>(2 721)</b>	<b>972 889</b>
<b>Passif</b>							
<b>Passifs courants</b>							
Dettes et engagements	42 800	225	513	15 748	10 979	(27)	70 238
Avantages du personnel	76 914	–	410	–	–	–	77 324
Passif financier dérivé	7	–	–	–	–	–	7
Compte opérationnel du Département du microfinancement (Office)	–	–	525	–	–	(525)	–
Autres passifs courants	487	1	–	78	113	–	679

A/72/5/Add.4

	<i>Activités financées au moyen de contributions non préaffectées</i>	<i>Activités financées au moyen de contributions préaffectées</i>						<i>Total</i>
	<i>Budget-programme</i>	<i>Fonds de contributions conditionnelles</i>	<i>Département du microfinancement</i>	<i>Appels d'urgence</i>	<i>Projets</i>	<i>Soldes interfonds</i>		
Contributions reçues d'avance	5 800	–	–	–	–	(2 197)	3 603	
<b>Passifs non courants</b>								
Avantages du personnel	664 680	–	3 856	–	–	–	668 536	
Autres passifs non courants	–	–	9 875	–	–	–	9 875	
<b>Total du passif</b>	<b>790 688</b>	<b>226</b>	<b>15 179</b>	<b>15 826</b>	<b>11 092</b>	<b>(2 749)</b>	<b>830 262</b>	
<b>Actif net/situation nette</b>	<b>(255 333)</b>	<b>37 373</b>	<b>21 145</b>	<b>192 487</b>	<b>146 927</b>	<b>28</b>	<b>142 627</b>	
Réévaluation et autres réserves	(35 218)	–	–	–	–	630	(34 588)	
Réserves (Programme d'aide aux organismes de microfinancement et Département du microfinancement)	–	3 596	24 323	–	–	–	27 919	
Excédent/(déficit) cumulé	(220 115)	33 777	(3 178)	192 487	146 927	(602)	149 296	
<b>Total actif net/situation nette</b>	<b>(255 333)</b>	<b>37 373</b>	<b>21 145</b>	<b>192 487</b>	<b>146 927</b>	<b>28</b>	<b>142 627</b>	

### Présentation de l'information sectorielle par fonds : résultats financiers au 31 décembre 2016

(En milliers de dollars des États-Unis)

	<i>Activités financées au moyen de contributions non préaffectées</i>	<i>Activités financées au moyen de contributions préaffectées</i>						<i>Total</i>
	<i>Budget-programme</i>	<i>Fonds de contributions conditionnelles</i>	<i>Département du microfinancement</i>	<i>Appels d'urgence</i>	<i>Projets</i>	<i>Soldes interfonds</i>		
<b>Produit</b>								
Contributions en espèces	608 674	–	–	358 610	242 203	–	1 209 487	
Contributions en nature	–	13 996	–	15 176	3 357	–	32 529	
Intérêts perçus sur les prêts	–	299	10 333	–	–	–	10 632	
Intérêts perçus sur les dépôts bancaires	541	–	90	–	–	–	631	
<b>Produits divers</b>								
Gains de change	–	–	–	–	–	–	–	
Recouvrement des dépenses d'appui au programme	51 886	1 420	–	–	196	(53 322)	180	
Plus-values sur produits financiers dérivés	8 834	–	–	–	–	–	8 834	
Produits divers	6 410	6 552	717	(920)	(450)	83	12 392	
<b>Total des produits</b>	<b>676 345</b>	<b>22 267</b>	<b>11 140</b>	<b>372 866</b>	<b>245 306</b>	<b>(53 239)</b>	<b>1 274 685</b>	

	<i>Activités financées au moyen de contributions non préaffectées</i>		<i>Activités financées au moyen de contributions préaffectées</i>				
	<i>Budget-programme</i>	<i>Fonds de contributions conditionnelles</i>	<i>Département du microfinance-ment</i>	<i>Appels d'urgence</i>	<i>Projets</i>	<i>Soldes interfonds</i>	<i>Total</i>
<b>Charges</b>							
Traitements, rémunérations et avantages du personnel	552 180	1 656	5 095	56 571	19 276	218	634 996
Fournitures et consommables	39 248	10 877	132	93 841	7 579	–	151 677
Charges locatives, services collectifs de distribution et frais afférents aux locaux	12 300	4 314	396	1 497	5 710	–	24 217
Services contractuels	43 980	2 988	1 821	41 358	53 803	58	144 008
Dépenses d'appui aux programmes	1 846	–	–	33 532	17 944	(53 322)	–
Subventions	22 408	855	–	156 825	127 020	–	307 108
Amortissement des immobilisations corporelles	32 908	–	185	–	–	–	33 093
Provisions et comptabilisation en pertes	15 880	24	955	–	–	–	16 859
Pertes sur cession	2 161	–	–	12	8	–	2 181
Dépréciation des immobilisations corporelles	651	–	–	–	–	–	651
Gains de change	1 125	–	266	3	577	–	1 971
<b>Total des charges</b>	<b>724 687</b>	<b>20 714</b>	<b>8 850</b>	<b>383 639</b>	<b>231 917</b>	<b>(53 046)</b>	<b>1 316 761</b>
<b>Excédent/(déficit) sur l'année</b>	<b>(48 342)</b>	<b>1 553</b>	<b>2 290</b>	<b>(10 773)</b>	<b>13 389</b>	<b>(193)</b>	<b>(42 076)</b>

**Présentation de l'information sectorielle par objectif de développement humain : charges constatées au 31 décembre 2016**

(En milliers de dollars des États-Unis)

	<i>Longévité et santé</i>	<i>Acquérir des connaissances et des compétences</i>	<i>Niveau de vie décent</i>	<i>Exercice des droits de l'homme dans toute la mesure possible</i>	<i>Gouvernance efficace et performante et appui au sein de l'Office</i>	<i>Fonds non répartis</i>	<i>Soldes interfonds</i>	<i>Total</i>
Traitements, rémunérations et avantages du personnel	88 892	394 460	47 911	8 660	94 855	–	218	634 996
Fournitures et consommables	28 805	14 700	100 453	2 007	5 712	–	–	151 677
Charges locatives, services collectifs de distribution et frais afférents aux locaux	1 869	9 137	3 624	297	9 290	–	–	24 217
Services contractuels	41 102	17 510	41 394	4 520	38 542	882	58	144 008
Dépenses d'appui aux programmes	3 871	8 521	33 643	1 787	5 500	–	(53 322)	–
Subventions	6 510	1 191	285 404	12 157	1 846	–	–	307 108
Amortissement des immobilisations corporelles	3 778	14 430	2 701	460	11 723	1	–	33 093

**Office de secours et de travaux des Nations Unies  
pour les réfugiés de Palestine dans le Proche-Orient  
Notes relatives aux états financiers de 2016 (suite)**

A/72/5/Add.4

	<i>Longévité et santé</i>	<i>Acquérir des connaissances et des compétences</i>	<i>Niveau de vie décent</i>	<i>Exercice des droits de l'homme dans toute la mesure possible</i>	<i>Gouvernance efficace et performante et appui au sein de l'Office</i>	<i>Fonds non répartis</i>	<i>Soldes interfonds</i>	<i>Total</i>
Provisions et comptabilisation en pertes	-	-	979	-	15 880	-	-	16 859
Pertes sur cession	1 307	642	23	14	195	-	-	2 181
Dépréciation des immobilisations corporelles	14	586	51	-	-	-	-	651
Pertes de change	-	-	-	-	1 971	-	-	1 971
<b>Total</b>	<b>176 148</b>	<b>461 177</b>	<b>516 183</b>	<b>29 902</b>	<b>185 514</b>	<b>883</b>	<b>(53 046)</b>	<b>1 316 761</b>

**Présentation de l'information sectorielle par programme : charges constatées  
au 31 décembre 2016**

(En milliers de dollars des États-Unis)

	<i>Éducation</i>	<i>Santé</i>	<i>Amélioration de l'infrastructure et aménagement des camps</i>	<i>Secours et services sociaux</i>	<i>Division de la protection</i>	<i>Département d'appui</i>	<i>Direction exécutive</i>	<i>Soldes interfonds</i>	<i>Total</i>
Traitements, rémunérations et avantages du personnel	408 979	75 057	29 448	24 753	5 246	43 576	47 719	218	634 996
Fournitures et consommables	17 715	25 927	2 564	99 456	120	4 101	1 794	-	151 677
Charges locatives, services collectifs de distribution et frais afférents aux locaux	11 577	1 710	2 701	1 861	12	4 878	1 478	-	24 217
Services contractuels	19 474	29 644	14 480	37 852	2 326	29 448	10 726	58	144 008
Dépenses d'appui aux programmes	8 503	3 066	2 791	32 231	481	2 753	3 497	(53 322)	-
Subventions	3 702	6 714	1 977	287 513	549	494	6 159	-	307 108
Amortissement des immobilisations corporelles	16 350	2 819	1 422	1 117	39	10 548	798	-	33 093
Provisions et comptabilisation en pertes	-	-	-	979	-	15 880	-	-	16 859
Pertes sur cession	648	711	596	-	15	194	17	-	2 181
Dépréciation des immobilisations corporelles	586	-	14	51	-	-	-	-	651
Pertes de change	-	-	-	-	-	1 971	-	-	1 971
<b>Total</b>	<b>487 534</b>	<b>145 648</b>	<b>55 993</b>	<b>485 813</b>	<b>8 788</b>	<b>113 843</b>	<b>72 188</b>	<b>(53 046)</b>	<b>1 316 761</b>

**Présentation de l'information sectorielle par secteur géographique : résultats financiers  
au 31 décembre 2016**

(En milliers de dollars des États-Unis)

	Bureau de Gaza	Bureau du Liban	Bureau de la République arabe syrienne	Bureau de la Jordanie	Bureau de Cisjordanie	Siège	Soldes interfonds	Total
<b>Charges</b>								
Traitements, rémunérations et avantages du personnel	250 885	74 658	51 600	120 908	103 115	33 612	218	634 996
Fournitures et consommables	93 417	7 042	30 372	12 223	8 142	481	–	151 677
Charges locatives, services collectifs de distribution et frais afférents aux locaux	5 385	4 028	2 483	6 706	4 684	931	–	24 217
Services contractuels	61 931	30 845	7 705	12 933	12 958	17 578	58	144 008
Dépenses d'appui aux programmes	28 481	5 634	13 141	2 129	3 514	423	(53 322)	–
Subventions	144 929	40 699	80 982	17 013	22 126	1 359	–	307 108
Amortissement des immobilisations corporelles	13 329	2 930	1 722	2 644	4 802	7 666	–	33 093
Provisions et comptabilisation en pertes	65	23	5	481	405	15 880	–	16 859
Pertes sur cession	1 988	33	1	–	158	1	–	2 181
Dépréciation des immobilisations corporelles	–	–	641	10	–	–	–	651
Pertes de change	–	–	–	–	–	1 971	–	1 971
<b>Total</b>	<b>600 410</b>	<b>165 892</b>	<b>188 652</b>	<b>175 047</b>	<b>159 904</b>	<b>79 902</b>	<b>(53 046)</b>	<b>1 316 761</b>

**Note 34**

**Présentation de l'information budgétaire**

34.1 Le budget de l'Office est établi selon la méthode de la comptabilité de caisse modifiée et présenté dans l'état comparatif des montants effectifs et des montants inscrits au budget (état V) comme le budget initial établi à partir du budget-programme 2016-2017. Il porte notamment sur les besoins essentiels financés par le budget-programme, tel que l'a approuvé l'Assemblée générale et qui, s'il est dépassé, doit être soumis à cette dernière; les dons en nature; le budget des projets alimenté par des montants qui varient suivant la réaction des donateurs.

34.2 Par rapport au budget-programme 2016-2017, le budget-programme disponible au début de chaque année financière (qu'on appelait auparavant le budget du fonds général) fait apparaître une réduction des ressources nécessaires, compte tenu des prévisions de recettes faites en fin d'année et d'un déficit de trésorerie acceptable. Néanmoins, en ce qui concerne le budget des projets, les ressources sont mises à disposition dès la réception des contributions ou, exceptionnellement, lorsque les annonces de contributions sont confirmées par les donateurs pour les propositions de projets approuvés, au moyen d'un accord signé.

34.3 À la suite de l'adoption des normes IPSAS, l'Office a adopté, en interne, la méthode de la comptabilité d'exercice fondée sur ces normes. Toutefois, conformément aux dispositions du Règlement financier et aux règles de gestion financière de l'ONU, le budget définitif présenté dans l'état financier V a été établi

selon la méthode de la comptabilité de caisse modifiée et est utilisé pour la comparaison avec les montants effectifs.

34.4 Le budget de l'Office porte sur trois entités principales (ou types de fonds) : le budget-programme, alimenté principalement par des contributions volontaires, à l'exception de 155 postes d'agent recruté sur le plan international financés au moyen des quotes-parts du budget ordinaire de l'ONU; les dons en nature au budget-programme; le budget des projets.

34.5 Le budget de l'Office est établi selon les principes de la budgétisation axée sur les résultats, comme on peut le constater dans les plans d'opérations annuels, qui procèdent de la stratégie à moyen terme pour la période 2016-2021.

34.6 Le budget et la comptabilité de l'Office sont traités sur une base différente. L'état de la situation financière, l'état des résultats financiers, l'état des variations de l'actif net et l'état des flux de trésorerie sont établis selon la méthode de la comptabilité d'exercice intégrale, les charges étant classées selon leur nature dans l'état des résultats financiers, tandis que l'état comparatif des montants effectifs et des montants inscrits au budget (état V) est établi selon la méthode de la comptabilité de caisse modifiée.

34.7 La norme IPSAS 24 dispose que, lorsque les états financiers et le budget ne sont pas établis sur une base comparable, il faut rapprocher les montants effectifs présentés dans le budget et dans les états financiers, en précisant séparément toutes les différences relatives aux méthodes de calcul, aux périodes considérées et aux entités prises en compte. Il peut aussi exister des écarts entre les méthodes de présentation et les conventions de classement retenues pour la présentation des états financiers et du budget.

34.8 Des différences liées à la méthode de calcul surviennent lorsque le budget approuvé a été établi selon une convention comptable différente de celle retenue, comme indiqué au paragraphe 34.6 ci-dessus.

34.9 Il y a des écarts de dates lorsque l'exercice budgétaire diffère de la période de présentation de l'information financière sur laquelle portent les états financiers. Aucun écart de dates n'a été constaté pour la comparaison des montants effectifs et des montants inscrits au budget.

34.10 Les différences relatives aux entités prises en compte surviennent lorsqu'il n'est pas tenu compte dans le budget des fonds qui relèvent de l'entité pour laquelle les états financiers sont établis.

34.11 Les différences de présentation sont dues aux différences entre les méthodes de présentation et les systèmes de classement adoptés pour la présentation de l'état des flux de trésorerie et de l'état comparatif des montants effectifs et des montants inscrits au budget.

34.12 Le rapprochement, sur une base comparable, des montants effectifs présentés dans l'état comparatif des montants effectifs et des montants inscrits au budget (état V), et des montants effectifs figurant dans l'état des flux de trésorerie (état IV) pour la période terminée le 31 décembre 2016 est présenté dans le tableau ci-après.

(En milliers de dollars des États-Unis)

	Fonctionnement	Placements	Financement	Total
<b>Montants effectifs calculés sur une base comparable (état V)</b>	831 534	146 232	–	977 766
Différences liées à la méthode de calcul	100 337	(199 189)	(154)	(99 006)
Écarts de dates	–	–	–	–
Différences relatives aux entités prises en compte	17 978	(3 347)	320	14 951
Différences de présentation	(935 270)	–	–	(935 270)
<b>Montants effectifs inscrits dans l'état des flux de trésorerie (état IV)</b>	<b>14 579</b>	<b>(56 304)</b>	<b>166</b>	<b>(41 559)</b>

34.13 Les engagements en cours, y compris les commandes en cours et les flux nets de trésorerie liés au fonctionnement, et aux activités de placement et de financement, sont calculés selon une méthode différente. Les produits qui ne sont pas comptabilisés dans l'état comparatif des montants effectifs et des montants inscrits au budget constituent des différences de présentation. Les différences relatives aux entités prises en compte, quant à elles, proviennent du fait que, comme il a été indiqué plus haut, le budget approuvé ne comprend que les ressources du budget-programme, les dons en nature au budget-programme et le budget des projets, tandis que l'état des flux de trésorerie comprend également le fonds pour les appels d'urgence, le fonds du Département du microfinancement et les ressources préaffectées du budget-programme.

34.14 Les montants inscrits au budget ont été présentés selon une classification fondée sur la nature des charges, conformément au budget-programme approuvé pour 2016-2017, suivant la recommandation du Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires approuvée par l'Assemblée générale.

(En milliers de dollars des États-Unis)

	Total des charges
<b>Montants effectifs calculés sur une base comparable (état V)</b>	977 766
Différences liées à la méthode de calcul	(8 759)
Écarts de dates	–
Différences relatives aux entités prises en compte	347 754
<b>Montants effectifs inscrits dans l'état des résultats financiers (état II)</b>	<b>1 316 761</b>

### Explication des écarts significatifs

34.15 On trouvera ci-après des explications concernant les écarts significatifs qui existent entre le budget initial et le budget définitif, ainsi qu'entre le budget définitif et les montants effectifs.

*Différences entre le budget initial et le budget définitif (recettes et charges, dont les dépenses en immobilisations)*

34.16 Dans le budget initial, le montant des dépenses correspond à celui du budget-programme, alors que dans le budget définitif, il correspond aux allocations budgétaires approuvées à la fin de 2016.

34.17 Le montant du budget-programme pour 2016, tel qu'il apparaît dans le budget-programme pour 2016-2017, s'élevait à 1 453,0 millions de dollars (établi selon la méthode de la comptabilité de caisse modifiée), comme indiqué dans l'état V relatif au budget initial. Dans la version définitive du budget-programme de 2016, ce montant (établi selon la même méthode) est porté à 1 134,4 millions de dollars, ce qui représente un écart de 318,6 millions de dollars, soit une baisse de 21,9 %, comme indiqué dans l'état V relatif au budget définitif. Cet écart tient à la diminution du budget définitif, imputable essentiellement à une baisse du budget des projets (de 695,3 millions de dollars à 409,9 millions de dollars), notamment des fonds préaffectés, et, dans une moindre mesure, à une baisse du budget-programme définitif (de 757,7 millions de dollars à 724,5 millions de dollars), contributions en nature incluses.

#### *Utilisation des ressources budgétaires*

34.18 Les écarts dans l'utilisation des ressources budgétaires pour les différentes catégories de coûts résultent de divers facteurs, tels que les mesures prises par l'administration pour réduire le déficit de trésorerie, la dépréciation du shekel israélien par rapport au taux de change prévu au budget, la meilleure harmonisation des politiques de recouvrement des coûts, et l'aide financière au titre du programme de protection sociale et d'autres réserves budgétaires. On trouvera ci-après les taux d'utilisation des ressources budgétaires pour les principales catégories de coûts :

- *Dépenses de personnel.* Le taux d'utilisation est de 95,3 %. La sous-utilisation de 26,3 millions de dollars s'explique par : a) la baisse du taux de vacance de postes pour le personnel recruté sur le plan international (postes financés par les quotes-parts) et l'absence d'engagement de dépenses de personnel dans le nouveau progiciel de gestion intégré; b) la sous-utilisation de 20,5 millions de dollars au titre du personnel local à durée déterminée, du personnel rémunéré à la journée et d'engagements de durée limitée, due aux mesures qu'a prises l'administration pour combler le déficit de trésorerie; c) la sous-utilisation de 5,4 millions de dollars au titre des crédits destinés à financer le versement des indemnités de départ, des versements restant encore à faire en 2017, situation qui s'explique par le fait que le nombre de fonctionnaires ayant pris leur retraite à 60 ans ne correspond pas aux prévisions et que les départs n'ont pas eu lieu au moment prévu;
- *Fournitures.* Le taux d'utilisation est de 79,6 %. La sous-utilisation de 17,0 millions de dollars s'explique par les écarts ou les retards intervenus dans la réception des fonds alloués aux projets en fin d'année, qui ont entraîné l'échelonnement des projets jusqu'en 2017;
- *Entretien des locaux et du matériel.* Le taux d'utilisation est de 78,2 %. La sous-utilisation de 45,6 millions de dollars s'explique par la réception tardive de plusieurs promesses de dons destinés à financer des projets et autres annonces de contributions aux fins de la reconstruction de Gaza, ainsi que par les retards pris dans l'acheminement de biens et de services à Gaza, dans le Territoire palestinien occupé. Le solde inutilisé à la fin de 2016 a été reporté à 2017;
- *Formation, voyages, services administratifs et services de consultants.* Le taux d'utilisation est de 75,1 %. La sous-utilisation des crédits est due aux mesures constantes prises par l'administration pour combler le déficit de trésorerie;
- *Services hospitaliers et services divers.* Le taux d'utilisation est de 85,5 %. La sous-utilisation des crédits tient aux retards pris dans l'exécution de projets liés à des commandes de services qui devraient être honorées durant le

prochain exercice financier, en tenant compte de la durée de vie des projets et à la prorogation, par le bureau du Liban en particulier, de contrats passés avec des hôpitaux;

- *Subventions versées à des personnes en détresse, à des patients et à des tierces parties.* Le taux d'utilisation est de 94,4 %. La sous-utilisation des crédits s'explique par le fait que certaines subventions en espèces n'ont pu être versées dans les délais prévus, les fonds alloués à cet effet au titre de projets financés par les donateurs n'ayant pas encore été reçus;
- *Réserves.* Les réserves témoignent de l'impact des mesures prises par l'administration et sont le signe d'une meilleure harmonisation des politiques de recouvrement des coûts avec les projets destinés à répondre aux appels d'urgence, et au premier chef à l'appel d'urgence pour la République arabe syrienne.

### Note 35

#### Continuité de l'activité

35.1 Les états financiers qui figurent dans le présent document ont été établis sur la base du principe de la continuité des activités de l'Office. Cependant, comme indiqué dans les états financiers, l'Office a accusé un déficit net de 42,076 millions de dollars en 2016, contre 121,045 millions de dollars en 2015. Les facteurs indiqués ci-dessous démontrent qu'il devrait rester capable de poursuivre ses activités sans discontinuer.

35.2 En 2016, le montant total net des actifs de l'Office s'est élevé à 142,627 millions de dollars (contre 196,103 millions de dollars en 2015) et les actifs courants ont dépassé les passifs courants de 294,821 millions de dollars (contre 321,165 millions de dollars en 2015). Le solde de trésorerie et des équivalents de trésorerie détenu par l'Office au 31 décembre 2016 s'établissait à 267,225 millions de dollars (contre 308,784 millions de dollars en 2015). En outre, comme indiqué dans la note 18, au 31 décembre 2016, l'Office détenait des actifs éventuels d'un montant de 598,834 millions de dollars (contre 287,159 millions de dollars au 31 décembre 2015) liés à des contributions de donateurs pour lesquelles les accords avaient été signés mais les critères de comptabilisation des produits n'avaient pas encore été remplis.

35.3 Hormis les 155 postes de fonctionnaire recruté sur le plan international que l'Assemblée générale finance au moyen du budget ordinaire de l'Organisation des Nations Unies, les opérations de l'Office sont financées au moyen de contributions volontaires versées par les États Membres et d'autres donateurs. Chaque année, l'Assemblée générale adopte des résolutions stratégiques pour appuyer les opérations de l'Office et, tous les trois ans, pour renouveler son mandat. De plus, la Commission consultative de l'Office, qui rassemble les principaux donateurs et les responsables des opérations de l'Office, réaffirme son soutien à l'Office dans le cadre d'une réunion semestrielle. L'Office s'efforce aussi d'élargir sa base de donateurs à des sympathisants potentiels de tous les continents mais surtout de la région, capables de répondre à des appels d'urgence. Parallèlement, il s'emploie à accroître le financement provenant du secteur privé.

35.4 Compte tenu de ses antécédents historiques et des efforts continus déployés par tous ses membres, y compris la direction, afin de mobiliser des ressources pour ses activités, ainsi que de l'appui apporté par les États Membres à ses opérations, l'Office estime qu'aucune menace sérieuse ne pèse sur son aptitude générale à assurer la continuité de ses activités dans un avenir prévisible.

35.5 C'est le financement des activités imputées sur les ressources du budget-programme non préaffectées qui a été la principale source de difficultés pour l'Office au cours des dernières années. Comme indiqué dans le tableau de présentation de l'information sectorielle par fonds, le budget des activités financées au moyen de ressources non préaffectées affichait un déficit de 48,342 millions de dollars au 31 décembre 2016 (contre un déficit de 127,631 millions de dollars au 31 décembre 2015). Les actifs nets du budget-programme affichaient un déficit net de 255,333 millions de dollars au 31 décembre 2016 (contre un déficit net de 213,653 millions de dollars au 31 décembre 2015). L'Office s'emploie activement à recueillir des contributions pour les activités financées au moyen de ressources non préaffectées afin d'assurer le maintien de ses opérations essentielles.

**Note 36**

**Parties liées**

36. Les parties liées de l'Office sont les suivantes :

a) La Caisse de prévoyance du personnel recruté sur le plan régional, qui est contrôlée par l'Office;

b) Le Secrétariat de l'ONU, car celui-ci exerce une influence notable sur l'Office, notamment parce que le paiement des traitements et le règlement des dépenses et des éléments de passif connexes sont assurés par des prélèvements sur le budget ordinaire de l'Organisation pour la majorité du personnel recruté sur le plan international par l'Office, y compris ses principaux dirigeants;

c) Les principaux dirigeants, y compris les membres du Comité de gestion, qui exercent l'autorité en matière de planification, de direction et de contrôle des activités de l'Office (ou d'une grande partie d'entre elles). Les grandes catégories de principaux dirigeants sont le Commissaire général et le Commissaire général adjoint, d'une part, et les directeurs des bureaux de secteur et des départements du siège, d'autre part. La rémunération totale de ce personnel de direction comprend les traitements nets, l'indemnité de poste, les prestations diverses (indemnités, primes, subventions, etc.), ainsi que les cotisations de l'employeur à la Caisse des pensions et à l'assurance maladie. Elle comprend aussi les allocations logement et les indemnités de représentation, qui sont intégrées aux traitements même si elles sont versées à des fins de représentation. Les opérations concernant les principaux dirigeants de l'Office comptabilisées en 2016 sont récapitulées ci-dessous :

(En milliers de dollars des États-Unis)

<i>Nombre de personnes</i>	<i>Rémunération totale</i>	<i>Avances non remboursées sur les prestations</i>	<i>Encours des prêts</i>	<i>Nombre de personnes</i>
Principaux dirigeants	5 706	464	17	25

d) Aucun membre de la famille proche des principaux dirigeants n'a été employé par l'Office au cours de l'année;

e) Les avances sur les prestations sont accordées conformément aux dispositions du Statut et du Règlement du personnel de l'Office. Tous les fonctionnaires de l'Office peuvent en bénéficier.

**Note 37**

**Événements postérieurs à la date de clôture des comptes**

37.1 Le conflit qui fait rage en République arabe syrienne depuis 2011 s'est poursuivi en 2016, affectant l'économie et la stabilité de la région. La chute de la valeur de la livre syrienne, le renchérissement des produits de base, ainsi que les hostilités et les dégâts matériels qu'a subis le patrimoine de l'Office continuent de nuire à ses activités dans la région. Aussi, est-il difficile de faire des pronostics sur la valeur future de la livre syrienne.

**Changements apportés aux prestations dues à la cessation de service**

37.2 Les critères d'octroi des prestations dues à la cessation de service n'ont pas été modifiés en 2016. Un changement du barème des traitements du personnel sanitaire est entré en vigueur le 1<sup>er</sup> janvier 2017. La nouvelle grille de traitement comporte un système de classes et d'échelons différents. Avec ce nouveau barème, il est désormais tenu compte de certains éléments de la rémunération qui ne faisaient pas partie du traitement de base et n'entraient donc pas en compte dans le calcul des prestations dues à la cessation de service. En 2017, ce changement devrait avoir une incidence de quelque 18,565 millions de dollars sur les charges inscrites dans l'état des résultats financiers et sur les passifs figurant dans l'état de la situation financière. L'Office termine actuellement son évaluation.

**Note 38**

**Date et approbation**

Les états financiers et les notes y relatives ont été certifiés exacts et approuvés par le Directeur du Département de la gestion financière et publiés le 31 mars 2017.

